

د. كاظم
الإدارة ... وعام جديد

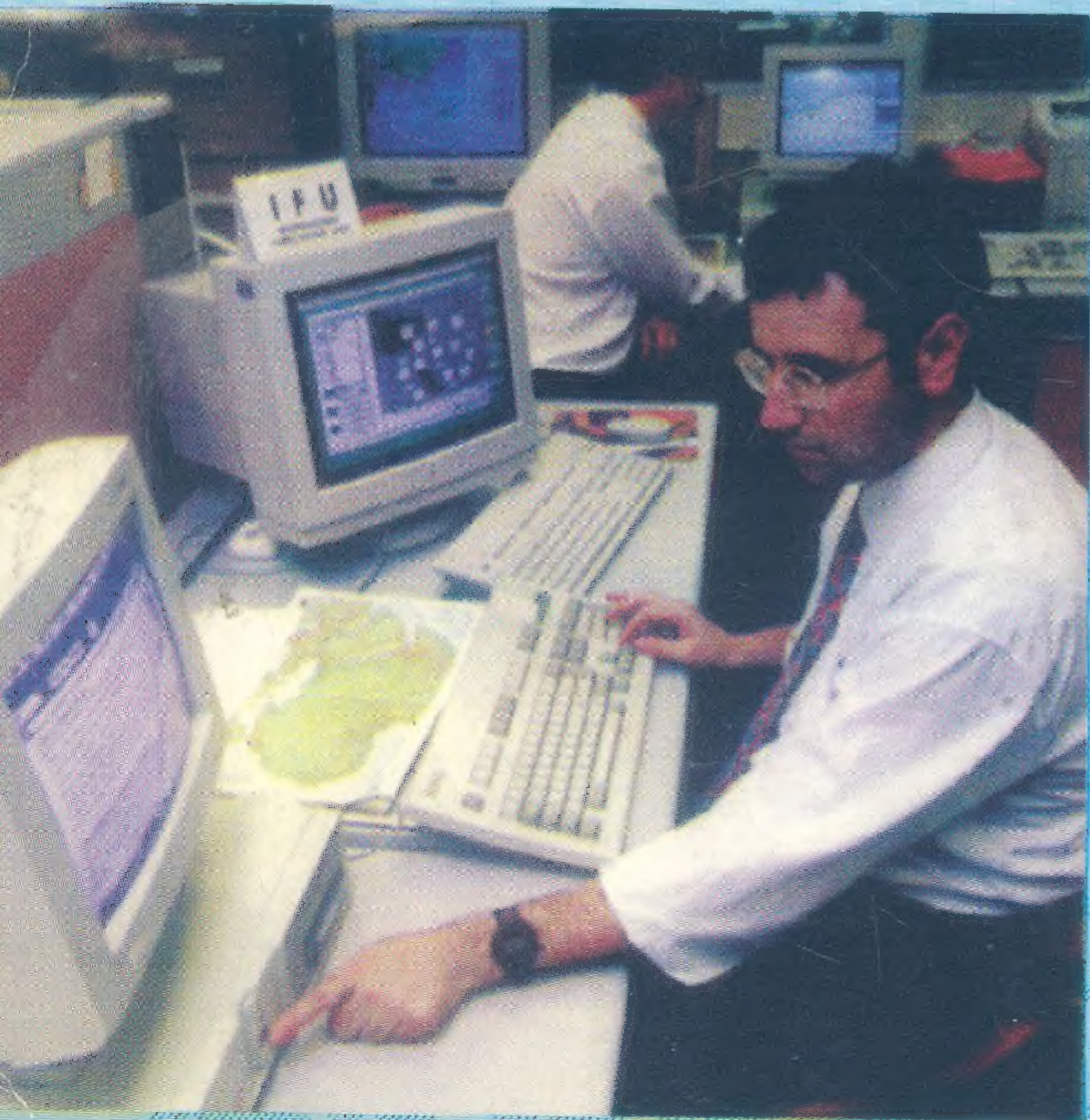
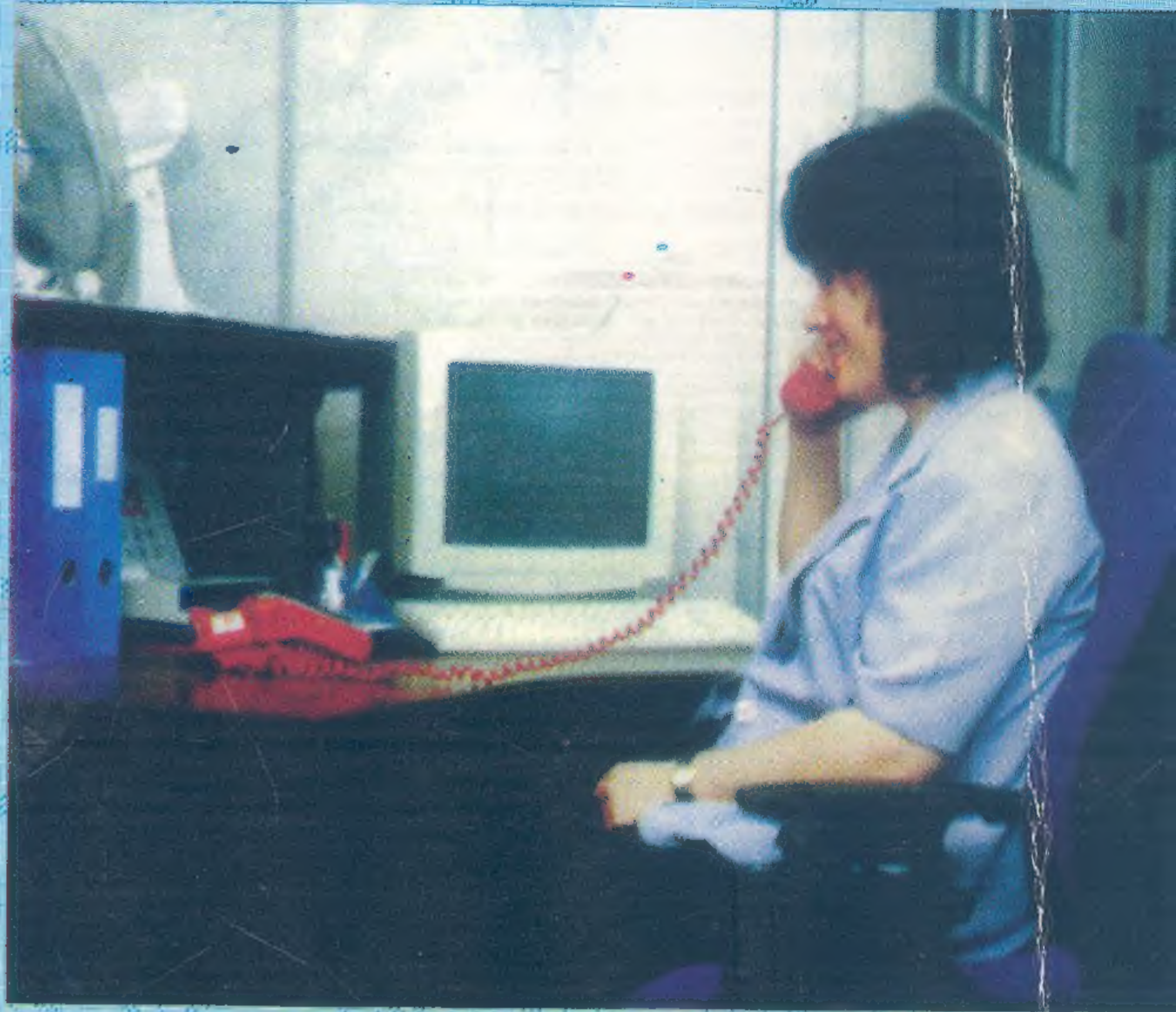
● مجلة علمية
ربع سنوية
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية ●

الإدارة

○ المجلد الثاني والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير وأبريل ٢٠٠٠



القرن
الجديد



ومدخل

جديد

للاصلاح

الإداري



العدد ١٦٧
السجل للتوثيق
المكتبة الاسكندرانية

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية



رئيس مجلس الإدارة

ورئيس التحرير

دكتور حسين رمزي كاظم

مدير التحرير

عبد السلام

مكتبة الاسكندرانية
BIBLIOTHECA ALEXANDRINA

سكرتير التحرير

عبد المعطي أحمد

القاهرة - ٢ شارع الشواربي

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١

المجلد الثاني والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير وأبريل ٢٠٠٠

الإشراف الفني

يحيى زهران

الإخراج الفني وتصميم الغلاف

سعيد أبو الذهب

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثني عشر شهرا: بطاقة مصروفات البريد، نسخة واحدة، أربعة أعداد
- ثلاثون دولارا: الاشتراك عن الأجرة أعدل، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

إقرار في

عندى يناير و أبريل ٢٠٠٠

صفحة

- (كلمة العدد) الإدارة .. وعام جديد .
د. حسين رمزي كاظم
- حول إنجازات وزارة الدولة للتنمية الإدارية .
٨
- نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة .
١٧
د. محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة بكلية الآداب
جامعة المنصورة
- الطاقة وظاهرتي الموسمية والدورية .
٣٥
د. فرهاد محمد على
أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية
- الأنشطة الرياضية في مصر وموقعها على الخريطة الدولية .
٥١

لواء طيار / منير صالح ثابت
رئيس اللجنة الأولمبية المصرية
وعضو اللجنة الأولمبية الدولية

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، إذا توافرت فيها الشروط التالية :

- * أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من أجلها
- * تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ
- * تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
- * تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الاشتراكات نقداً ويموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

صفحة

لجنة تدعيم المجلة

- ★ الأستاذ الدكتور / حسن غلاب
رئيس جامعة عين شمس
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم
رئيس جامعة المنوفية
- ★ الأستاذ الدكتور / بكري عطية
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت
عميد معهد الكفاية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- ★ الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- ★ الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

- * تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- * كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- * تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .

- هل أنت متصت جيد ؟ ...
د . مدحت محمد أبو النصر
أستاذ تنظيم المجتمع المساعد بجامعة حلوان
- (بقية) إدراك المدراء والمصدرين لمعوقات الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية (بحث محكم) .
د . منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس
- هل يجوز التفويض فى التفويض بالنسبة للسلطة أو الاختصاص ؟ ...
العميد دكتور / حسن حسين شرف
الإدارة العامة لتصاريح العمل
- حدود مسئولية مراقب الحسابات فى ظل نظام الخصخصة .
د . ألفونس ميخائيل بسخرون
مدير عام الاستثمار والدراسات الاقتصادية
بالهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية
- (ترجمة إدارية) المبادئ الثمانية لقيادة إدارية ناجحة .
ترجمة : نها أحمد المصرى مراجعة : عفت البهى

٦٠

٦٥

٧٨

٨٩

٩٥



الإدارة ..

وعام جديد

بينها ... وكانت مظاهرة إعلامية عالمية جمعت بين الحضارات والثقافات واللغات المتباينة فى وقت قليل .

ونغتتم هذه المناسبة لنزف لبنى البشر تهانينا القلبية بعام جديد .. يسود فيه السلام والوئام بين الشعوب المختلفة .. ونبذ الحروب والمشاحنات .. فمن نتائج الحروب تدمير عوامل الإنتاج .. أو توجيهها لدعم المجهود الحربى .. وحرمان الشعوب من جنى ثمار طاقات هائلة متاحة توفر لها الرخاء والأمن والأمان . إنها لفرصة سانحة لكى نحاسب أنفسنا

مع بزوغ فجر الأول من يناير للعام الحالى .. نكون أمام أحداث ثلاث قد لا تتكرر فى عمر البشر ألا وهى بزوغ فجر عام جديد ... واستقبال الألفية الثالثة من سنوات التقويم الميلادى .. وبداية الألفية السابعة من الحضارة الفرعونية العريقة وقد احتفلت جموع البشر على وجه البسيطة بهذه المناسبة .. كل على طريقته .. حيث شاركت وسائل الإعلام وشاشات التليفزيون نقل احتفالات العديد من دول العالم .. مهما تباعدت مواقعها على الكرة الأرضية .. من نصفها الشمالى والجنوبى أم الشرقى والغربى وفروق التوقيت

عما قدمناه خلال العام الماضى .. وتحديد أوجه القصور والضعف التى شابت أعمالنا خلال فترات العمر الماضية لتلافيها .. وتحديد نقاط القوة للتأكيد عليها وتعويضها .. ومحاولة تكرارها بمراعاة كافة المتغيرات القائمة والمتوقعة .

فإذا كان العالم المتقدم الآن ، والذى يحمل صفة التقدم التكنولوجى ، يحتفل ببداية الألفية الثالثة من عمر أبنائه .. فإننا فى مصر الكنانة نحتفل ببداية الألفية السابعة من عمر شعبنا ... والفرق شاسع .. ففى الوقت الذى بدأت فيه الألفية الثانية من التقويم الفرعونى كان العالم الغربى والأوربى يعيش عصر الجهالة .. والظلام والبدائية .

ونغتزم هذه المناسبة لنطالب أبناء الوطن أن يشمروا عن سواعدهم الفتية لمزيد من الإنتاج الرافق .. والخدمات المؤداة لجمهور المواطنين بسهولة ويسر .. وتبسيط إجراءات الحصول عليها دون تعقيد أو إطالة أو زيادة فى النفقات .

ونحن فى حاجة إلى نظرة جديدة للعملية التعليمية فى وطننا حتى تسير مخرجاته متطلبات عجلة التنمية والإنماء .. والتأكيد على تشييد صروح الصناعات الإنتاجية فى شتى المجالات ، أملاً فى التأكيد على إقامة قاعدة إنتاجية شامخة والتوسع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويجب العمل على توسيع الرقعة الزراعية ، وزيادة إنتاجية الفدان .. والبحث عن زراعات جديدة بخلاف الزراعات التقليدية .. مع التوسع الرأسى لإنتاجية المساحة الزراعية المتاحة .. وما يستتبعها من الحفاظ على تنمية الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية .. فمن لا يملك قوت يومه .. لا يأمن على حاضره ومستقبله .. فالأمن والأمان جناحى التقدم والانطلاق .

ولا بد من الدعم المستمر لقواتنا المسلحة حتى تظل دوماً الحصن الحصين لحماية حدود بلادنا من أى اعتداء .. ودرء شرور من تسول له نفسه محاولة النيل من مقدراتنا .

وأخيراً يهل علينا عام جديد .. يتلزم فيه عيذى الفطر المبارك .. والميلاد المجيد .. تأكيداً لنسبجى الوحدة الوطنية ، وعنصر المواطنة .
اللهم أجعل أيامنا كلها أعياداً .. وأبدل أحزاننا وأتراحنا أفراحاً .. وأسبغ علينا واسع نعمائك .. اللهم آمين .

وكل عام وأنتم بخير .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★

حول إنجازات
وزارة التنمية الإدارية
في
تحسين أحوال العاملين
بالجهاز الإداري للدولة
 ووضع حلول فعالة لمشكلاتهم
الاقتصادية والاجتماعية



دكتور محمد زكى أبو عامر

وزير الدولة للتنمية الإدارية

لا شك أن سياسة الإصلاح الاقتصادى بمصر اعتمدت ، ولا زالت ، على عدة ركائز رئيسية . أخذة فى الاعتبار ، ونصب أعين القائمين عليها البعد الاجتماعى أثناء تنفيذ هذه السياسة .

فلقد قامت وزارة التنمية الإدارية بوضع الموظف فى بؤرة الاهتمام ، وتحديد مشكلاته المتراكمة ، ومحاولة كشف أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها .

ولقد كان الإصلاح الإدارى أحد أدوات الإصلاح الاقتصادى .

ومن هنا ، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية قد آلت على نفسها القيام بدور أساسى وفعال فى تنفيذ سياسة الإصلاح الإدارى على كافة الوحدات الإدارية بالدولة ، والتي اعتمدت على عدة محاور من أهمها تبسيط الإجراءات ، وتحقيق وحدة المعاملة بين جميع العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .

علاج مشكلات
الرسوب الوظيفى
وإيجاد مخرج
من
حاصلوا على
امتيازات مالية
كأن حق

وقد اتخذت الوزارة فى هذا الصدد عدة قرارات استهدفت وضع استراتيجيات لحل مشكلات العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .. أهمها ما يلى :

أولا : معالجة الرسوب الوظيفى بصور القرار رقم ٢١٨ لسنة ١٩٩٨ بترقية جميع العاملين بالدولة الذين أتموا المدة البيئية اللازمة للترقية فى ١٩٩٨/١٢/٣١ :

لقد كان لتنفيذ هذا القرار مفعول السحر فى نفوس كثير من العاملين بالدولة ، الذين أمضوا فترات طويلة فى درجاتهم دون أن يكون لهم بارقة أمل فى الترقى .

وجاء هذا القرار ليفتح أمام العاملين أبواب الأمل مرة أخرى .. ومن ناحية أخرى ، فقد كان تطبيق هذا القرار وتنفيذه بمفهوم اقتصادى عال ،

ومن هذا المنطلق . كان لابد من التركيز على سياسة الإصلاح الإدارى التى تقوم عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بالتركيز على العنصر الأساسى والمحرك لها وهو العامل أو الموظف كما نحب أن نسميه دائما فى أجهزة الدولة الإدارية .

لا يحقق الاستخدام الأمثل لهذه العمالة بكفاءة اقتصادية .. ومن هنا ، كان لا بد من اتخاذ خطوات جادة لتخفيض هذا العدد الهائل ، وفي سبيل ذلك تم اتخاذ الخطوات التالية :

- * إلغاء الوظائف الزائدة عن حاجة العمل ، واستحداث وظائف جديدة تحتاجها الوحدات .
- * ربط التعيين باحتياجات العمل الفعلية والحقيقية .
- * الاستجابة لمتطلبات الجهات بتدبير العمالة اللازمة عن طريق النقل بين الوحدات الإدارية

رابعاً : التيسير على العاملين بفتح الإجازات وإطلاق مدد الإعارات والنقل إلى جهات قريبة من محل إقامتهم :

(١) حق المرأة في العمل نصف الوقت مقابل نصف الأجر :

بالنسبة للإجازة الخاصة بالعمل نصف الوقت بنصف الأجر ، فإنها مقصورة على المرأة ، وليست جديدة ، فهي موجودة بقانون العاملين المدنيين بالدولة في المادة (٧٢) والتي تنص على أنه

لا يكلف الدولة أعباء تمويل الدرجات التي سيتم الترقية عليها ، وذلك باستخدام تكاليف الوظائف الشاغرة لدى الوحدات الإدارية .

ثانياً : حصر الوظائف الشاغرة لدى الوحدات

المختلفة بالجهاز الإداري للدولة :

إن برنامج الإصلاح الإداري منذ عام ١٩٩٧ قد ركز على نقطة رئيسية وجوهرية ، وهي فكرة جديدة تنطوي على حصر الوظائف الممولة الشاغرة بموازنات الوحدات الإدارية ، وتجنب تكاليفها في اعتماد إجمالي خاص ، يستخدم في

تحسين أحوال العاملين ، والتعيينات الجديدة ، وتطوير الخدمات التي تقدم للجماهير .

ولقد بلغت أعداد الوظائف الشاغرة في أول عام ١٩٩٨ نحو ٣٦٦ ألف وظيفة بتكلفة مالية قدرها ٥٠٣ مليون جنيه .

ثالثاً : علاج مشكلات تضخم الجهاز الإداري للدولة :

بلغ حجم الجهاز الإداري للدولة حوالي خمسة ملايين و ٥٠٥ ألف وظيفة ، وهو عدد كبير

إجازات بالجملة للموظفين وتيسيرات لحل مشكلات التنقلات

يجوز للسلطة المختصة وفقاً للقواعد التي تضعها الترخيص للعاملة بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية مقابل نصف الأجر المستحق لها ، وتستحق نصف الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة لها ، وكان الهدف من هذا الترخيص هو التيسير على المرأة وتمكينها من أداء واجبها في العمل ورعايتها لأسرتها ، وإعمالاً للدستور القاضي بكفالة الدولة لحماية الأمومة والطفولة ، وتمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو الأسرة وعملها في المجتمع .

إلا أنه تم إدخال تعديلات عليها تعطي المرأة حرية اختيار وقت الإجازة سواء كل أسبوع أو كل شهر أو كل ستة أشهر .. المهم أن تعمل خلال السنة الواحدة نصف الوقت ، ومن حقها العودة للعمل لفترة كاملة في أي وقت تشاء .

كما أضافت التعديلات الجديدة حق المرأة في الحصول على هذه الإجازة المشار إليها بنصف الأجر الأساسي ونصف الحوافز والمكافآت فيما عدا المكافآت عن العمل الإضافي الذي يأخذه زملائها في أوقات العمل غير الرسمية ، موضحاً أن الهدف من إدخال هذه المزايا هو أن المرأة عندما كانت تدفع كامل حصتها من التأمينات عن الأجر الكامل ، كان يصل نصف أجرها إلى

الربع ، وبزيادة هذه المزايا يرتفع ما تحصل عليه . وقد تحقق ذلك بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٧ لسنة ٢٠٠٠ في شأن المزايا المقررة للمرأة العاملة التي تعمل نصف وقت العمل الرسمي .

(٢) فتح الإجازات الخاصة والإعارات بدون حد

أقصى :

إن الجهاز الإداري للدولة يعاني تضخماً في بعض الوظائف ، مما يؤثر في الأداء ويقلل الإنتاجية .. لذلك فقد اتجهت وزارة التنمية الإدارية إلى تخفيف التضخم ، ورفع كفاءة الجهاز الإداري ، والتيسير على العاملين المدنيين ، وقد تم وضع عدة ضوابط يأتي في مقدمتها حق الموظف في طلب الإعارة أو الإجازة دون ذكر أسباب ، وعلى الجهة أن تستجيب لطلبه خلال ١٥ يوماً مع عدم وضع حد أقصى ، على أن تمنح لأول مرة لمدة أربع سنوات دفعة واحدة إلا إذا طلب الموظف مدة أقل ، ولا يلزم حضوره شخصياً لمد الإجازة ، ولكن يمكن مدها من خلال وكيل أو زميل ، كما لا يلزم سداد التأمينات حتى لا تكون مبرراً لرفض تجديد الإجازة أو الإعارة ، ولكن من حق التأمينات أن تخيره إما أن تسقط المدة من المعاش وإما تدفع الأقساط مضافاً إليها الغرامة المقررة للتأخير ،

ويستثنى من ذلك أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس والمكلفون والعاملون بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، ويتوقف على السلطة المختصة .

وقد توجت هذه الجهود بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٦ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تيسير نقل العاملين إلى جهات قريبة من محال إقامتهم بالمحافظات المختلفة :

لا شك في أن تحقيق الاستقرار الاجتماعى للعاملين بالدولة سوف يؤثر بطريقة إيجابية على الاستقرار الوظيفى ، ومن ثم تحقيق مخرجات فعالة يؤديها العامل بحب وكفاءة .

إن هذا القرار ليس جديداً لأنه صدر منذ سنوات لتيسير نقل العاملين إلى محال إقامتهم ولكنه لم يحظ بالجدية ، وكان الموظفون يتقدمون برغباتهم إلى الجهة لينقل إلى أقرب مكان إقامته ، دون أن يجد أى رد فعل من الجهة تلبية لطلبه بحجة عدم وجود درجات خالية بالجهة التى يرغب النقل إليها ... ولحل هذه المشكلة ولتحقيق الاستقرار الأسرى ، فقد تقرر وضع نظام يضمن تحقيق رغبة العامل الذى يريد النقل ويتم تنفيذ هذا النظام فى شهر مارس من كل عام لمن يرغب فى النقل من العاملين إلى جهات عمل بها محل

إقامته ، على أن يتقدم بطلب للسلطة المختصة يحدد فيه المكان الذى يريد العمل به ، وليس تحديد الجهة ، بمعنى أن يحدد المحافظة أو البلدة التى بها محل إقامته ، وأن يكون ذلك مثبتاً فى الأوراق الرسمية أو البطاقة ، وسوف تقوم وزارة التنمية بتحديد الجهة التى ينقل إليها فى المكان المراد النقل إليه بعد أن يكون ورد من المحافظ كشف بطلبات الراغبين فى النقل وعدد الوظائف ودرجاتهم والمجموعة النوعية ، ثم بعد ذلك يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة للنقل الجماعى ، وهذا النظام لا يسرى على أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس ، والمكلفين ، والعاملين فى وظائف التعليم أينما وجدوا ونقلهم يتوقف على السلطة المختصة ، كما لا يسرى على العاملين بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، كما لا يجوز النقل الجماعى للمحافظات الحدودية (شمال سيناء ، وجنوب سيناء ، والوادي الجديد ، ومطروح ، والبحر الأحمر ، وأسوان) إلا بموافقة السلطة المختصة ، حفاظاً على أداء الجهاز الإدارى ، مؤكداً أن هذا القرار سوف ينطبق من مارس المقبل .

وفى هذا الصدد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٨٨ لسنة ٢٠٠٠ .

خامساً : استصدار بعض القوانين بتعديل قوانين أخرى تحقق مزايا للعاملين :

(١) التجاوز عن استرداد ما سبق صرفه

بغير وجه حق :

إن التجاوز عما صرف بغير وجه حق للعاملين من مرتبات وما فى حكمها لا يتم إلا بصدر قانون بقرار ... ذلك التجاوز وشروطه ومداه وحالاته ، وحيث أن القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٦ مضى على صدوره أكثر من عشر سنوات والذي صدر بالتجاوز عما صرف بغير وجه حق ، وقد رأت الحكومة أن الموظف الذى حصل على علاوة وبعد خمس سنوات مثلاً اتضح أنه أخذها بدون وجه حق وأن ذلك خطأ الجهة ، أو حصل عليها تنفيذاً لحكم قضائى أو فتوى من مجلس الدولة أو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وبعد فترة ألغى هذا الحكم ... لذا فإنه لمعالجة هذه الحالات ، وتخفيفاً عن كاهل العاملين وعدم مطالبتهم بمبالغ قد لا تكون لإرادتهم دخل فى الحصول عليها ، لذا فقد تقرر إصدار هذا القرار للتجاوز عما صرف دون وجه حق ، موضحاً أن هذه المبالغ تصل إلى ١٨ مليون جنيه .

وفى هذا الصدد ، صدر القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى

رقم ٣ لسنة ٢٠٠٠ فى كيفية تطبيق القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ بالتجاوز عن استرداد ما صرف بغير وجه حق .

(٢) تعديل المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة :

تضمنت التعديلات أنه فى حالة حصول العامل المعين بمؤهل متوسط على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، فإنه يجوز للسلطة المختصة أن تعيد تعيينه على الدرجة التخصصية وعلاوة من علاوات الدرجة ونصف مدة الخدمة ... ويشترط ألا تزيد على خمس سنوات ولا تزيد على سنة الحصول على المؤهل ، ولكن التعديلات الجديدة استجابت لمطالب العاملين ، وأسقطت القيد الوارد بهذه الفقرة ، بحيث تحسب نصف المدة كاملة حتى ولو تجاوز بها العامل تاريخ الحصول على المؤهل العالى ، ولا تسرى هذه القرارات على موظفى الدرجتين الثانية والأولى من مجموعة الوظائف الفنية أو المكتبية الذين يحصلون على مؤهل عال أثناء الخدمة ، ولكن يمنحون علاوتين من علاوات درجة الوظيفة التى يشغلونها وقت الحصول على المؤهل ، كما أدخلت التعديلات الجديدة أربع طوائف لم يكن النص الحالى يجيز تطبيقها عليهم وهم : العاملون الذين عينوا بدون مؤهل ثم حصلوا على مؤهلات

أثناء الخدمة تسوى حالاتهم ، والفئة الثانية هم العاملون بالقطاع العام الذين حصلوا على مؤهل أعلى أثناء الخدمة وتم نقله أو تعيينه بإحدى الوحدات التي تطبق قانون العاملين المدنيين بالدولة ، فأيضاً تسوى لهم حالاتهم ، والفئتان الثالثة والرابعة هم الذين عينوا بوظائف لا تتطلب مؤهلات دراسية رغم حصولهم على المؤهل قبل حصولهم على الوظيفة ، يجوز إعادة تعيينه أو الحاصلون على المؤهل الأعلى أثناء الخدمة وعينوا به عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة أو المسابقة .

إن الفئات الأربع الذين يستفيدون بهذه الميزة يتراوح عددهم بين ٣٦٠ ألف و ٤٦٠ ألف مواطن ، وبتكلفة تصل إلى ١٢ مليوناً يتم اعتمادها من الاعتماد الإجمالي الخاص لبرنامج الإصلاح الوظيفي ... كما شملت التعديلات إعادة ترتيب أقدمية العامل بين زملائه في ذات الدرجة وذات المجموعة إذا اختار العامل الحاصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة البقاء في مجموعته الوظيفية .

فرصة التراجع

إن الفرصة المهمة التي أدخلت على

التعديلات الجديدة والتي تستخدم لمدة ثلاثة أشهر فقط من تاريخ العمل بهذا القانون ، ويتم إلغاؤها حفاظاً على استقرار المراكز القانونية ، وهو النص الذي يجيز للعامل العودة إلى وظيفته السابقة إذا لحق به ضرر نتيجة تطبيق المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، بشرط أن يكون إبداء الرغبة أثناء الفترة الزمنية المشار إليها .

وقد صدر في هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدوري رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، والكتاب الدوري رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تثبيت العمالة المؤقتة بدون إعلان :

إن المقصود بالعمالة المؤقتة هم الذين يعملون بعقود مؤقتة على الباب الأول والثاني بوحدة بها درجات وهيكل وظيفي ، أما العمال الذين يعملون على الباب الثالث في جهات ليس لها هيكل وظيفي ودرجات ووظائف دائمة تسمى عمالة موسمية ، ولا تدرج تحت بند العمالة المؤقتة ، ويجوز استثناء تعيين العاملين بالمكافآت الشاملة على اعتمادات الأجور وفقاً لتأشيرات الموازنة بشرط أن يكون مضى على عمله بالوحدة ثلاث سنوات على الوظائف الشاغرة بها .

ويتم تثبيت العمالة المؤقتة بشروط هي : أن يكون قد مضى على العامل بالوحدة ثلاث سنوات على الأقل ، وأن ترى السلطة المختصة تعيينه بالجهة بشرط أن يكون هناك درجات شاغرة بالوحدة التي يعمل بها ، وأن يتم تعيينه على بداية ربط التعيين إذا توافرت فيه شروط شغل الوظيفة ، ولا يجوز تعيينه على الدرجة الثانية أو الأولى ، وعلى الجهة الإدارية التي تحتاج إلى وظائف جديدة أن يتم من خلال تثبيت العمالة المؤقتة لديها ما دام توافرت شروط شغل الوظيفة ، وعلى أن يتم الإعلان داخلياً ، لأنه خاص بتثبيت العمالة ، موضحاً أنه تم تعيين ١٤ ألف موظف تم

تثبيتهم في الفترة السابقة ، وسوف يستفيد من هذا القرار ما بين ٣٠ ألف و ٣٥ ألف موظف من الذين مر على عملهم ثلاث سنوات ، ووافق الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للجهة على عملهم بالعمالة المؤقتة .

وقد صدر في هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ السابق الإشارة إليه والذي أضاف فقرة ثانية إلى المادة (٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدوري رقم ٦ لسنة ٢٠٠٠ في هذا الشأن .

* * * * *

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

الدكتور محمد محمد البادي
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
بكلية الآداب / جامعة المنصورة

العاملين بالعلاقات العامة بالولاء للجماهير التي يتعاملون معها من خلال المنظمات التي يعملون بها . وهذه الجماهير هي الطرف الآخر في العلاقة المشتركة مع هذه المنظمات . وهذه العلاقة المشتركة تمثل إطاراً يحكم الأهداف والمصالح المشتركة بين الطرفين ، والتي ينبغي أن تستمد منها الخيارات والبدائل المطروحة في مواجهة المواقف والمشكلات التي تواجهها هذه المنظمات .

ومن ثم ، فإن قياس هذا البعد والبعد الذي يسبقه ، يوفر لنا الحكم على مدى قدرة العاملين على الوصول إلى قرارات قائمة على هذه الخيارات والبدائل ، على أساس أن التوازن بين قوة الانتماء إلى منظمة معينة وقوة الولاء لجماهيرها ، هو القاعدة التي تقوم عليها هذه القدرة على صنع القرار المناسب . ومن ثم ، فإن توفر هذه القاعدة

بقية المنشور بالعدد السابق

البعد الرابع : القدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية

وهنا أيضاً ، يمكن أن نستفيد من دراسة علمية نفسية حول قياس المسؤولية الاجتماعية (١٦) لكي نحدد ما يقصد بالقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية كبعد رابع وأساسي . فقد تبين أن الشخص المسئول اجتماعياً ، أو الذي لديه شعور بالمسؤولية الاجتماعية ، هو ذلك الشخص الذي لديه استعداد لتقبل نتائج سلوكه ، ويعتمد عليه قبل الآخرين ، ويمكن أن يوثق به ، كما أنه يمتلك شعوراً بالالتزام نحو الآخرين .

وهذه المعاني جميعها يمكن أن تحدد مدى شعور

يعتبر أمراً لازماً وضرورياً .

تماماً ، وبدرجات متفاوتة .

البعد الخامس : توفر القدرة على حل المشكلات

هذه القدرة على حل المشكلات تمثل لب أو جوهر القدرة على صنع القرار التي عرفناها بأنها القدرة الخاصة القابلة للقياس . والأبعاد الأربعة التي حددنا مفاهيمها تضع لها إطارها الإجرائي وتؤكد على رمكانية وجود هذه القدرة على حل المشكلات بالكيفية التي يعينها صنع القرار داخل إطار إجرائي . ولكنها لا تؤكد على أن الشخص الذي يملكها قادر بالفعل على حل المشكلات إذا وضع في مواجهة مواقف واقعية تتطلب ذلك . وهذا يعني أنه ينبغي أن يكون هناك محكاً واقعياً يكشف عن الممارس الفعلي المعبرة عن هذه الأبعاد الأربعة ، وهذا ما توفره القدرة على حل المشكلات هنا كبعد خامس له أهميته وضرورته .

فمثلاً ، قد يمتلك الفرد انتماء أصلاً لمنظّمته وولاء قوياً لجماهيرها إلى جانب المواصفات الأخرى . ولكنه في مواجهة موقف معين ، قد يفقد الرؤية الواضحة والالتزان السليم ، فيفقد القدرة على اتخاذ القرار الذي يعبر عن المصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها . وهنا ، نجد أن المواقف وحدها هي التي فصلت بين شخص متردد وآخر حاسم ، رغم أن الاثنين قد يتساويان في انتمائهما وولائهما وقدراتهما الأخرى .

وبالتالي ، فإن القدرة على اتخاذ القرار في مواجهة مشكلة ناتجة عن موقف معين ، لا يحسمها إلا هذا الموقف ذاته . وتكون الأبعاد الأخرى إطاراً يحكم حركة الفرد ، ويعطى لهذا القرار طبيعة خاصة تميز أولئك الذين يملكون

وعلى ذلك ، قسمنا هذا البعد الرابع إلى مكونين فرعيين وبنفس الطريقة ، فهناك ولاء عام نحو الآخرين بصفة عامة ، وهناك ولاء خاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة تهم الفرد ، والعلاقة بينهما ارتباطية قوية .

(أ) الولاء العام نحو الآخرين

يعني هذا الولاء العام أن يمتلك شخص معين ميلاً إيجابياً نحو الآخرين ، فيثق فيهم ولا يتأخر عن مساعدتهم والوقوف إلى جانبهم ، لأنه يشعر أن مصلحته تتأثر بمصالحهم . وهو في جميع الحالات مستعد لتقبل نتائج أعماله تجاههم ، لأنه يشعر بالولاء نحوهم .

(ب) الولاء الخاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة

يعني هذا الولاء الخاص أن شخص معين يملك ميلاً إيجابياً نحو الآخرين الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة . فهو لا يشعر بالاحترام لهم والاستعداد لمعاونتهم والاستماع لهم والإسهام في حل مشاكلهم .

وبالتالي ، فإن هذا الولاء بقسميه العام والخاص يرتبط باستجابات إيجابية عند الفرد الذي يتوفر لديه نحو سلوكيات تعبر عن الميل الطبيعي نحو الآخرين بصفة عامة من ناحية ، ونحو أولئك الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة بصفة خاصة من ناحية ثانية . فإذا توفرت هذه الاستجابات الإيجابية ، كان الفرد مائلاً للقدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية ، والعكس صحيح

الاستجابات التي تحتوى على حلول سريعة ومبتكرة ،
والعكس صحيح تماماً وبدرجات متفاوتة أيضاً .

وبلاحظ هنا إننا راعينا وجود ارتباط قوى بين مكونات كل بعد على حدة ويقوم على علاقة الجزء بالكل ، وراعينا أيضاً وجود ارتباط قوى بين الأبعاد الخمسة جميعها ويقوم على ما بينها من علاقة وظيفية فى كل مجتمع . وبذلك تتكامل هذه الأبعاد ومكوناتها لتصنع مواصفات أساسية للقدرة المطلوب قياسها ، والتي اعتبرناها محوراً لكل الاستعدادات الطبيعية المطلوب توفرها فى أولئك الذين يرغبون فى الدراسة المتخصصة للعلاقات العامة ، كأحد المجالات المهنية للاتصال الجماهيرى .

ثالثاً : تصميم الاختبار الموحد وإجراءاته : (انظر ملحق الدراسة)

يهدف هذا الاختيار إلى الحصول على استجابات لفظية من الطلبة المبحوثين المتقدمين لدراسة العلاقات العامة فى الكليات والجامعات المصرية ، مع مراعاة أن يسهل قياسها كمياً بكيفية تكشف عن استعداداتهم الطبيعية للعمل بهذه المهنة فى الحياة العملية بعد تخرجهم .

ونهدف إلى أن يكون هذا الاختبار مقتناً . بمعنى أن تكون إجراءاته وصياغة بنوده وطريقة تقديم منبهاته وأسلوب تصميمه ، جميعها موحدة فى كل المواقف ، بحيث تكون حدود تدخل الباحث أو المختبر فى أضيق نطاق ممكن ، وبما يسمح بإمكانية الحصول على النتائج نفسها إذا استخدمه باحث ومختبر آخر (١٧) وقد قامت لجنة من علماء النفس التربوى بتحكيم هذا الاختبار ، ولما كان

الاستعداد للعمل فى العلاقات العامة عن غيرهم . وهذا هو الهدف من وجود قياس مقنن وصالح للتطبيق على المتقدمين للدراسة المتخصصة فى مجال العلاقات العامة .

وعلى ذلك ، يمكن تقسيم هذه القدرة على حل المشكلات كبعد خامس هنا إلى مكونين فرعيين : أولهما عام ، والآخر خاص ، وينقسم الطريقة التى سرنا عليها ونحن نقسم الأبعاد الأربعة الأخرى ، ومع ملاحظة ارتباط قوى وإيجابى بين المكونين كذلك .

(أ) القدرة على حل المشكلات العامة

ويقصد بهذه القدرة معنيان متكاملان : ولهما ، سرعة الفرد فى الأتيان بحل مشكلة يعلمها من قراءاته وخبراته العملية فى الحياة الاجتماعية . ويكون ذكر المشكلة هو المثير والحل الذى يقدمه بسرعة هو الاستجابة . وثانيهما ، أن يكون الحل مبتكراً وجديداً وليس مكرراً . فما دامت المشكلة معروفة ، فلا بد أن تكون قد شغلت حيزاً من تفكيره إذا كان واسع الاطلاع وقوى الانتماء لمجتمعه وشديد الولاء لمواطنيه .

(ب) القدرة على حل المشكلات الخاصة بمنظمات معينة

وهنا تنتقل من العام إلى الخاص ، فلكل منظمة ظروفها ولها مشكلاتها ، وهى جميعها مجالات للعمل بالعلاقات العامة . ومن ثم ، فإن معرفته بالمنظمات الموجودة بالمجتمع أمر هام وضرورى . وبالتالي ، فإن ذكر بعض مشكلاتها يعتبر مثيرات تدعو إلى حلول سريعة ومبتكرة كذلك . وتكون هذه الاستجابات المطلوبة فى مواجهة المشكلات المثيرة فى هذين المكونين هى تلك

(٢) كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة يحتوى على عشرين عبارة ، منها عشرة عبارات للمكون (أ) ، وعشرة عبارات للمكون (ب) .

(٣) كل استجابة إيجابية لها درجة ، فيكون مجموع الاستجابات الإيجابية لكل مكون ١٠ درجات ، ولكل بعد عشرين درجة .

(٤) لا يشترط أن تكون إجابة المفحوص بنعم لى تكون استجابته إيجابية ، لأن هناك عبارات تتطلب الإجابة عليها بلا لتكون الاستجابة لها ريجابية ، حتى نتحاشى ما يسمى بالاستحسان الاجتماعى ، وحتى نوفر لكل بعد ما يسمى بالصدق الداخلى .

(ب) فيما يتعلق بالبعد الخامس وعلاقته بالأبعاد الأخرى داخل إطار النتائج الإجمالية :

(٥) يتضمن هذا البعد عشرين مشكلة ، منها عشرة مشكلات عامة وتدخل فيما يتصل بالمكون (أ) ، وعشرة مشكلات خاصة تدخل فيما يتصل بالمكون (ب) داخل إطار المفاهيم التى حددناها من قبل .

(٦) يحكم زمن الاختبار السرعة المطلوبة للوصول إلى حل لهذه المشكلات جميعها ويكون على المفحوص أن يضع الحل على السطر المخصص لكل مشكلة .

(٧) يكون على القائم بالاختبار أن يراجع الحلول التى كتبها كل مفحوص ، فإذا وجد حلاً مبتكراً وجديداً ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة نعم علامة (X) وإذا لم يجد الحل كذلك ، كأن يكون مكرراً أو معاداً مثلاً ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة لا علامة (X) .

الطالب فى نهاية المرحلة الثانوية وبداية المرحلة الجامعية لا يملك خبرات عملية واسعة بمجالات العمل المختلفة للعلاقات العامة ، فإننا راعينا أن يكون هذا الاختبار مبنياً بالكيفية التى تناسب طبيعة المرحلة العمرية وظروفها ، بشرط أن تكون هذه الكيفية قادرة على كشف استعداداته الطبيعية والفطرية التى يملكها ، إذا وضع فى ظروف مماثلة لتلك التى سيواجهها فى مجالات العمل المختلفة .

ونبدأ بالتاكيد على تصميم هذا الاختبار يهدف إلى القياس الكمي للاستجابات اللفظية للمفحوصين فى مواجهة الأبعاد الخمسة للقدرة على صنع القرار ومكوناتها ، مع مراعاة الارتباط القوى بين مكونات كل بعد ، بحيث تكون العلاقة بين استجابات كل مكونين داخل كل بعد عالية الارتباط من ناحية ، وأن تكون العلاقة بين مجموع الاستجابات الإيجابية لكل بعد والأبعاد الأخرى عالية الارتباط كذلك ، من ناحية ثانية ، وأن يكون إجمالى الاستجابات جميعها كمياً وقادراً على تحديد مدى ما يملكه كل طالب من القدرة على صنع القرار ، لتسهيل المقارنة بينه وبين زملائه ، من ناحية ثالثة .

وبناء على ذلك ، قمنا بعدد من الإجراءات التى تحقق معاً هذه الغاية ، داخل إطار استثمار صممت تصميمياً علمياً مقنناً ، كما يلى :

(أ) فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى

(١) تحتوى الأبعاد الأربعة الأولى على عبارات تشكل مثيرات للطالب المفحوص ، ومطلوب منه أن يجيب بنعم على كل عبارة يوافق عليها ، أو الإجابة بلا إذا كان لا يوافق عليها .

(٨) لكل استجابة أو إجابة ، أى لكل حل مبتكر وجديد درجة ، ومن مجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (أ) ، ومجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (ب) يكون المجموع الكلى للاستجابات الإيجابية فى البعد الخامس كله .

(٩) من السهل بعد ذلك استخراج معامل الارتباط بين مكونى البعد الخامس ، وإيجاد معامل الارتباط بين هذا البعد والأبعاد الأخرى .

(١٠) ونستطيع بعد ذلك إيجاد درجة موحدة لأبعاد الاختبار كله وتحسب من ١٠٠ درجة . وكذلك نستطيع بدع ذلك ترتيب المفحوصين تنازلياً .

وبناء على العدد المطلوب لدراسة العلاقات العامة ، نستطيع أن نحدد المقبولين بناء على هذه القائمة المرتبة تنازلياً ، لنصل إلى أفضل المرشحين .

(١١) قمنا بعمل مفتاح للتصحيح ، وحددنا عليه الإجابة النموذجية ودرجاتها ، حتى تسهل عملية التصحيح وسرعتها على القائمين بالاختبار ، ولا نترك فرصة للاختلاف أو التردد .

وبهذه الإجراءات جميعها ، نكون قد وضعنا أسس هذا الاختبار الموحد والمقنن ، بعد أن حددنا أبعاده الأساسية ومكوناتها والعبارات والمشكلات المعبرة عن مفاهيمها وعلاقاتها بطريقة كمية ، وبالكيفية التى تعطى نتائج إجمالية قادرة على تحقيق الغاية من هذا الاختبار .

رابعاً : تطبيق الاختبار الموحد والاعتبارات العلمية التى تحكمه :

عند تطبيق هذا الاختبار ، ينبغى أن تتوفر له عدد من الاعتبارات التى تحكم هذا التطبيق . بمعنى أن هناك إجراءات علمية تعطى لهذا الاختبار مشكلة النهائى وتوفر له صفتى الصدق والمرونة . وذلك كما يلى :

(أ) الإجراءات المحققة لصدق الاختبار :

أول هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بالاتساق الداخلى بين مكونات الأبعاد التى تقوم عليها استمارة الاختبار ، وهذه خطوة منهجية هامة . فقد تبين أن لكل بعد مكونين فرعيين :

أولهما ، مكون عام ، وثانيهما ، مكون خاص ، والعلاقة الارتباطية بين المكونين عالية وإيجابية وقوية . وهذا يعنى أن صدق الاستجابة التى يدلى بها الطالب يتطلب أن يكون معامل الارتباط بين مجموع استجاباته نحو المكون العام فى كل بعد أساسى من الأبعاد الخمسة ومجموع استجاباته نحو المكون الخاص لهذا البعد أو ذاك إيجابياً وعالياً . وكلما كان معامل الارتباط أكثر ارتفاعاً ، كلما كانت الاستجابة نحو هذا البعد أو ذاك أكثر صدقاً ، هذا من ناحية . ثم أن العلاقة الارتباطية بين الأبعاد جميعها إيجابية وقوية وعالية كذلك . وهذا يعنى أن معامل الارتباط بين مجموع الاستجابات فى كل الأبعاد الخمسة ينبغى أن يكون إيجابياً وعالياً . وكلما كان معامل الارتباط بينها أكثر ارتفاعاً ، كلما كان صدق الاستجابة على استمارة الاختبار أعلى .

ومعامل الارتباط هنا بمعنييه يوفر هذا الاتساق الداخلى داخل كل بعد من ناحية ، وبين الأبعاد جميعها من ناحية ثانية . وهذا إجراء خطوة منهجية وإحصائية

لهذا الاختبار ، لكى يكون اختباراً علمياً موحداً ومقنناً وقادراً على تحقيق الغاية منه ، بالكيفية التى توفر خطوة متقدمة نحو تطوير العلاقات العامة من الناحيتين العلمية والتطبيقية ، إلا أن الجمود ليس له مكان فى العلم ، لأن المعرفة العلمية تراث إنسانى متراكم ومتطور .

ومن هنا ، فإن المرونة عند تطبيق هذا الاختبار الموحد تعتبر ضرورة ملحة خلال فترات زمنية متتالية . وبالتالي ، فإن المراجعة العلمية والتطبيقية لمضمون هذا الاختبار والاستجابات المطلوبة منها ، بصفة مستمرة لتحقيق غايات تتطلبها صفة المرونة المستهدفة هنا .

ولا شك أن أسس هذا الاختبار وأبعاده ومكوناتها وعلاقاتها وبكل مفاهيمها هنا ، تمثل أطراً رئيسية ثابتة . لكن العبارات والمشكلات المثيرة للاستجابات داخل كل بعد من أبعاد الاستجابة يمكن أن تتأثر بالتطورات المستقبلية ، سواء فى المجال العلمى والأكاديمى أو فى المجال العلمى والتطبيقى . ومن ثم ، فإن مراجعة هذه العبارات والمشكلات بهدف استحداث أو إضافة أو تعديل أو تغيير بعضها زوكلها بحسب الحاجة ، يعتبر أمراً ضرورياً ، حتى تتمشى مع متطلبات التطور التى تفرضها ظروف ومستجدات وتحديات غير معروفة لنا الآن .

فمن المعروف أن المستويات العلمية للطلبة تتأثر بما يحدث من تطور فى نظم التعليم والعلم ونظم المعيشة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها . ثم أن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية داخل أى مجتمع لا تتصف بالدوام ، وإنما تتغير وتختص وتستحدث بحسب ما يحدث داخل هذا المجتمع أو ذاك من تطور وتقدم . وفى جميع

هامة . ولأهميتها يطبقها القائمون بالاختبار على عينة من الطلبة قبل التطبيق النهائى للاختبار ، كإجراء تمهيدي يوفر الصدق الإحصائى للاختبار .

وثانى هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بثبات المقياس ، وهذه خطوة منهجية هامة أيضاً . وهى تتخذ بعد الانتهاء من تطبيق الاختبار ، باختيار مجموعة عشوائية من الذين طبق عليهم الاختبار ، بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن أسبوع من الموعد الذى أجرى فيه الاختبار . ثم يعاد تطبيق الاختبار على هذه العينة مرة أخرى . وتجرى بين استجابات أفراد هذه العينة فى هذه المرة الثانية واستجاباتها فى المرة الأولى معالجة إحصائية لاستخراج معامل الارتباط بين استجاباتها فى المرتين . فإذا كان معامل الارتباط عالياً ، ويرضى عنه القائمون بالاختبار ، كانت نتيجة الاختبار كله مرضية ، لأن الاختبار استم بثبات الاستجابات من قبل المبحوثين ، وإلا وجب إعادة الاختبار كله مرة ثانية بعد دراسة عيوب التطبيق التى أدت إلى عدم الثبات .

وثالث هذه الإجراءات يتصل بالنتائج النهائية للاختبار . وهنا نؤكد على أن القائمين بالاختبار عليهم ترتيب نتائج المفحوصين ترتيباً تنازلياً . وعلى ضوء العدد المطلوب منه ، يأتى تحديد أعلى النتائج التى توفر هذا العدد المطلوب ، لأن أصحابها هم الذين تتوفر فيهم أعلى درجات القدرات الخاصة فيمن يريد أن يتخصص فى دراسة العلاقات العامة وممارستها .

(ب) الإجراءات المحققة لمرونة الاختبار :

رغم كل الأسس والمبادئ والاعتبارات التى وفرناها

المجالات . وجاء هذا الاختبار الموحد ليثبت أن هذا التجاهل ليس له ما يبرره ، وأنه من الضروري أن يكون أساساً تقوم عليها المقاييس المستخدمة في اختيار وتحديد المتقدمين لدراساتها والعمل بها .

ومن الزاوية العلمية العامة ، وجدنا هذا الاختبار الموحد يراعى فيه كل الأسس والاعتبارات العلمية التي تقوم عليها المقاييس في علم النفس التربوي . وقدم أطراً وقواعد ومفاهيم للقياس ، يمكن أن يتوفر بها درجات عالية من الصدق والثبات والمرونة للاستجابات المستهدفة منه في كل وقت وفي مواجهة كل الظروف المتغيرة في المجتمعات العربية .

ومن هنا ، يعتبر هذا الاختبار ، من وجهة نظر محايدة ، خطوة إلى الأمام نحو مواجهة علمية إيجابية لكل ما تعاني منه العلاقات العامة من قصور وتخلف في مجال توفير المستويات البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها بإيجابية تجاه التحديات المستقبلية التي سوف تواجهها المنظمات المعاصرة .

سادساً : الخلاصة والتوصيات :

أكدت الدراسات العلمية الاجتماعية على أهمية توفير الإمكانيات البشرية السليمة كقاعدة تقوم عليها التنمية المتطورة في كل مجالات الحياة الإنسانية . كما أكدت على أن القدرات الطبيعية الخاصة هي العنصر البشري الأكثر أهمية ، والأكثر ثراءً ، والأكثر قدرة على دفع هذه التنمية المتطورة وتجديدها وتحديثها .

ولا شك أن المدخل إلى استثمار هذه القدرات الخاصة

الحالات ، تكون مراجعة العبارات والمشكلات ضرورية وحتمية داخل كل أبعاد الاستمارة ومكوناتها ، حتى نضمن أن تكون استجابات الطلبة في مواجهتها معبرة تماماً عن مستوياتهم وظروفهم .

وبذلك ، نستطيع القول أن هذا الاختبار تتوفر له صفة المرونة المطلوبة ، لأنه قابل لإدخال التعديلات التي تفرضها الظروف المتغيرة في المجتمع والمستويات المتجددة للطلبة المفحوصين . كما نستطيع القول أنه تتوفر فيه صفة الصدق بعد زن تطبق عليه كل الإجراءات العلمية المحققة لها .

خامساً : ما يضيفه الاختبار الموحد إلي التراث العلمي :

إذا نظرنا إلى هذا الاختبار الموحد والمقنن على ضوء الغاية المستهدفة منه وداخل إطار النتائج التي انتهت إليها الدراسات العلمية السابقة ، وجدناه يمثل إضافة علمية أصيلة من زوايا متعددة ومتكاملة

فمن الزاوية العلمية المتخصصة ، وجدنا أن كل المقاييس المطبقة تتجاهل تماماً القدرات الخاصة التي تعتبر قاعدة تقوم عليها الخبرات المعرفية والعلمية المكتسبة . وجاء هذا الاختبار الموحد ليؤكد عليها من ناحية ، وليثبت إمكانية تحديدها وقياسها كمياً من ناحية ثانية وبدرجة عالية من الثبات والصدق والمرونة .

كما وجدنا أن المقاييس العلمية التي قدمت من خلال دراسات علمية نظرية تجاهات ما بين المجالات التطبيقية للاتصال الجماهيري ، كالصحافة والإذاعة والعلاقات العامة ، من فروق جوهرية تعود إلى الطبائع المتميزة لهذه

هوامش الدراسة ومراجعها

- (1) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1981. pp. 290-302.
- (2) Brody , E What Is Apublic Relaions Graduate? Public Relations Quarterly , Summer , 1988. p. 14.
- (3) Martinson , D. How Fu- ture Practitioners Define Public Reletions Public Relations Quarterly , Spring 1981. pp. 21-22 .
- (4) Bernays , E. s Ex-clude The In Competent and Unqualified From Public Rela- tions . P. R. Q. ص 1985. March P.31. .
- (5) Finn, D. Public Relations and Management. New York : Reinhold Co., 1960. PP. 1-5 .
- (6) Nolte . L. Fund a mentals Of Public Relations. New York :

لأحداث أقصى استفادة منها ، هو أن تكتشف هذه القدرات الخاصة فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب . ولقد استطاع هذا الاختبار الموحد الذى قدمناه هنا أن يحقق هذه الغاية بدرجة عالية .

ويبقى إعداد هذه القدرات الخاصة بالكيفية المناسبة علمياً وعملياً ، حتى تستطيع أن تتحمل مسئوليتها فى تطوير العلاقات العامة ، بما يتوافق مع تحديات حاضرها ومستقبلها .

وهذا ينقلنا إلى مجالات أخرى لها متطلبات أخرى ، لعل أهمها أن يتحقق للعلاقات العامة مفهومها الحقيقى كمهنة متخصصة لها جانبها العلمى المتخصص والمتميز والمستقل ، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة فى كل مجالات الحياة الإنسانية فى كل مجتمع معاصر .

ومن هنا ، يواجه الباحثون فى العلاقات العامة تحدياً علمياً ، يتمثل فى قدرتهم على توفير هذا الجانب العلمى المتخصص للعلاقات العامة ، والذى يثرى تراثها العلمى كغذاء أساسى للدارسين لها ، ويثرى جانبها التطبيقى كمهنة متخصصة .

وهذا التحدى ليس قاصراً على مجتمع معين ، وإنما هو تحدى يواجه الباحثين فى مجال العلاقات العامة فى كل المجتمعات المعاصرة . وسوف تفرض التغيرات الحالية والمستقبلية على هؤلاء الباحثين أن يقبلوا هذا التحدى بإرادة قوية ، إذا أريدوا لهذه المهنة أن تتطور وتتقدم لتأخذ مكانها كمهنة لها دورها ورسالتها .

(12) Black, S. & Sharp, M.
Practical Public Relations.

Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983. PP. 163-165 .

(١٣) أحمد زكى صالح : اختبار الميول المهنية .
القاهرة : مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧١ م .
ص ص : ١ - ٢ .

(١٤) نبيل حداد : مرجع سابق ، ص ٧٨ .

(١٥) نبيه إبراهيم إسماعيل : مقياس سمة الأصالة
فى الشخصية . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، سنة ١٩٨٩ م .
ص ص ١٠ - ١٣ .

(١٦) هاريسون جف وآخران ، ترجمة صلاح الدين
أبوناهاية ورشاد عبد العزيز موسى : مقياس المسئولية
الاجتماعية . القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٧ م .
ص : ٤ .

(١٧) صفوت فرج : المقياس النفسى . القاهرة :
مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٩٧ م ص ٩٢ .

Pergamen Press, 1974.
PP. 52-55.

(7) Reilly , R. Op. Cit., P.

(٨) نبيل حداد : " أسس القبول لطلبة الإعلام
العرب . " مجلة الدراسات الإعلامية . العدد ٥١ أبريل -
يوليو ١٩٨٨ م . ص . ٧٠ .

(٩) قمنا بدراسة علمية حول كيفية قيام نقابات
مهنية قوية مماثلة لما هو موجود منها فى المهن
المتخصصة الأخرى . ونشرت هذه الدراسة فى مجلة
الإدارة ، العدد ٤ المجلد ٣١ بتاريخ أول أبريل ١٩٩٩ م
والعدد الأول من المجلد ٣٢ بتاريخ أول يوليو ١٩٩٩ م .

(10) Bowman , P. & Ellis , N.
Manual Of Public Relations.
London :

Heinmann, 2 ed edition 1982.
pp. 275-278 .

(11) Cutlip , S. & Center, A.
Effective Public Relations.
Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 7th edition, 1985.
P.73.

ملحق الدراسة

نموذج لإستمارة الإختبار الموحد

.....	جامعة :
.....	كلية :
.....	قسم :
.....	إسم الطالب :
.....	التخصص في الثانوية العامة :

إختبار لقياس القدرات الخاصة

عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

من الناجحين في الثانوية العامة

العام الجامعي

م

..... -

تعليمات هامة

نعرض عليك فيما يلي عددا من العبارات والمشكلات التي يتصل كل منها بأمر أو موقف أو حدث تختلف وجهات النظر حوله. والمرجو منك قراءة كل عبارة ومشكلة بإمعان، ثم حدد موقفك أو رأيك منها في المكان المخصص لذلك في هذه الاستمارة.

أولاً : فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى :

(١) ضع علامة (x) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة نعم إذا كنت موافقاً عليها.

(٢) ضع علامة (x) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة لا إذا كنت غير موافق عليها.

ثانياً : فيما يتعلق بالبعد الخامس والأخير :

(٣) أمامك مشكلات معروفة وسمعت عنها أو قرأت عنها والمطلوب منك كتابة ماتراه حلاً جديداً ومتنكراً لكل مشكلة، بحيث لا تكرر حلولاً معروفة عنها. وقد ترك سطر تحت كل مشكلة لتكتب رأيك عليه بإيجاز شديد.

(٤) لاتستعمل الخانة الأخيرة الموجودة أمام كل مشكلة، فهي من اختصاص القائمين بالاختبار. واستعمل فقط السطر الخالي ولا تتجاوزه.

لاحظ أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات غير صحيحة، وأن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك تعبيراً حقيقياً. وهذا يدعوك الا تتردد في وضع العلامة (x) في المكان الذي يعلن عن رأيك الخاص بصراحة وأن تقول الحل الذي تراه مبتكراً في رأيك الخاص.

شكراً على تعاونك !

القائمون بالاختبار

الإجابة	نعم	لا	السؤال	الترتيب الأول (أ)	مستند
			لا تميل إلى القراءة في أوقات فراغك.		١
			تصاحب الناس ذوي الآراء الحرة والذين لهم تصرفات تلفت اليهم الانظار.		٢
			لا تبت في جميع أمورك بنفسك.		٣
			تميل إلى القراءة عن القادة المشهورين.		٤
			تفضل الاستماع خلال المناقشات بينك وبين زملائك.		٥
			تقرأ عن تجارب تأثير اللغة في سلوك الناس .		٦
			تراسل إحدى الصحف لتقول رأيك في حادثة معينة.		٧
			لا تميل إلى أن تخطب في اجتماع عام .		٨
			تميل إلى أن تصف للناس كيف يستعملون الأشياء الجديدة .		٩
			تميل إلى أن تكون زعيماً في بلدك .		١٠
				مجموع (أ)	
الإجابة	نعم	لا	السؤال	الترتيب الأول (ب)	مستند
			تميل إلى أن تصلح بين الناس .		١١
			في رأيك أن الإضرابات العمالية تحل بالقوة وحدها .		١٢
			تحب أن تنظم استفتاء للرأي العام في موضوع معين .		١٣
			الإنسان القوي هو الذي يفرض نفسه على الآخرين .		١٤
			العلاقات بين الناس طبيعية، ولكنهم يستطيعون أن يصلوا إلى تفاهم مشترك.		١٥
			أن لا أحتاج إلى الآخرين وتهمني مصلحة الخاصة فقط .		١٦
			الوصول إلى الحلول الوسط خير من فرض الحلول المنفردة.		١٧
			لا يهمني أن أسمع إلى الآخرين بقدر ما يهمني أن يستمعوا إلي.		١٨
			لا يهمني دفاع الآخرين عن أنفسهم طالما أنني كنت رأياً مسبقاً عنهم.		١٩
			أوافق على الرأي القائل بأن الغاية تبرر الوسيلة .		٢٠
				مجموع (ب)	
				مجموع الترتيب الأول	

مستسل	البعد الثاني (أ)	البيان		الإجابة	
				نعم	لا
١		أصغي إلى الآخرين قبل أن أقول رأيي فيما يقولون .			
٢		أحتاج إلى تكرار القراءة حتى أتأكد مما أقرأ .			
٣		ليس في إمكاني أن أفهم موضوعات كثيرة بدون الاستعانة بالآخرين .			
٤		أفضل التسلية مع التلفزيون على التسلية بالقراءة .			
٥		لا أستطيع أن أتذكر كثيراً مما قرأت بعد مرور أسبوع .			
٦		لا أحتاج إلى الاستفادة من قراءتي في مواجهة المواقف الجديدة.			
٧		لا حاجة لنا إلى الإستمرار في القراءة بعد التخرج .			
٨		أفضل أن أشتري كتاباً على أن أشتري بئمه شيئاً آخر يهمني .			
٩		القراءة ليست مهمة كثيراً في حياتنا العملية.			
١٠		أحب الخروج مع أصحابي على أن أجلس في منزلي لأقرأ كتاباً جديداً.			
مجموع (أ)					
مستسل	البعد الثاني (ب)	البيان		الإجابة	
				نعم	لا
١١		أحتاج إلى كثير من الصبر لأنهم الآخرين ما أريد حول موضوع معين .			
١٢		أفضل استخدام معاني المصطلحات وأنا أتكلم في موضوع علمي جاف مع الآخرين .			
١٣		عند شرح ميزانية الدولة إلى المواطنين نحتاج إلى استخدام الرسوم التوضيحية والبيانية.			
١٤		لأبأس من التكرار مرات عديدة إذا كان ذلك ضرورياً ليفهم الآخرون ما أقول .			
١٥		من المهم جداً أن أكون فاهماً لما أقول وليس مهماً أن يفهمني الآخرون .			
١٦		يضيقني أولئك الذين يسألون بعد أن إنتهى من حديثي لأنهم أغبياء .			
١٧		أشعر بالملل والضجر إذا اضطررت إلى تكرار ما أقول لكي يفهمني الآخرون .			
١٨		لا أشعر بأي مسئولية تجاه الذين لا يفهمون ما أقول لأن العيب فيهم .			
١٩		الناس لا يختلفون في قدرتهم على الفهم، فكلهم سواء .			
٢٠		نحتاج في كلا منا إلى الآخرين إلى استخدام لغة أبسط من لغة الكتابة.			
مجموع (ب)					
مجموع البعد الثاني					

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

الإجابة		السؤال	البعد الثالث (1)	مسائل
نعم	لا			
		ليس من الضروري أن تجعل الدولة موضوع بحث التراث مسألة قومية .		١
		أرى أن تعلم لغة أجنبية أهم في هذا العصر من تعلم اللغة العربية .		٢
		أن تراثنا يمكن أن يكون ذات قيمة أساسية عند الأخذ بالجديد .		٣
		يعجبني أولئك الذين يخلطون بين الكلمات الأجنبية والعربية لأنهم عصريون متحررون.		٤
		أغضب عندما أستمع الى أخطاء المذيعين في نطق الكلمات العربية وإعرابها .		٥
		أن تراثنا لا يحتوي على أى عنصر من عناصر التقدم .		٦
		ينبغي أن يكون الإنسان نفعياً في تصرفاته تجاه الآخرين .		٧
		أعتقد أننا يجب أن نساير الأمم المتقدمة ونتحرر من تراثنا .		٨
		يهمنى أن أعلم عن المشهورين الأجانب أكثر مما أعلم عن المشهورين العرب .		٩
		ينبغي أن ننظر إلى الأمام ولا ننظر إلى الخلف لأن تاريخنا كله مأسى .		١٠
			مجموع (أ)	
الإجابة		السؤال	البعد الثالث (ب)	مسائل
نعم	لا			
		من المهم جداً أن ينتمى كل إنسان إلى أحد النوادي ليمارس نشاطه .		١١
		أشعر بالسعادة إذا انتصر فريق النادي الذى أنتمى اليه وأشعر بالحزن إذا هزم .		١٢
		أسارع الى تقديم المعونة إذا كان النادي الذى أنتمى اليه فى أزمة .		١٣
		لا أحب تغيير النادي الذى انتمى اليه مهما كان واقعه سيئاً .		١٤
		لا تربطني بالنادى الذى أنتمى اليه إلا مصالحى الشخصية .		١٥
		أدافع عن لنادى الذى أنتمى اليه حتي ولو لم يكن الحق معه .		١٦
		أشعر أن جميع من فى النادي من أجهزة إدارية وعمال وأعضاء فريق واحد .		١٧
		ليس على النادي أن يسهم فى حل مشكلات الحى الذى يقع فيه .		١٨
		على كل أعضاء النادي أن يعاونوا الإدارة على مواجهة المشكلات .		١٩
		أرى أن إدارة النادي هى المسئولة وحدها عن مشكلات النادي .		٢٠
			مجموع (ب)	
			مجموع البعد الثالث	

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

مستسل		البعد الرابع (أ)	الإجابة	
			نعم	لا
١		يجب على كل مواطن أن يهتم بشئون الناس حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحه الشخصية. أغضب عندما أسمع أن شخصا ما قد منع من استخدام حقه الانتخابي بدون حق. يجب أن آخذ مصالح الآخرين في اعتباري عندما أريد أن أحقق مصالحى الخاصة أعترف أنني أحاول معرفة ما يفكر فيه الآخرون قبل أن أتخذ موقفا. لكل فرد أن يشتري كل ما يريد ما دام قادرا مهما كانت حالة السوق . لا بأس من الاحتيال على الآخرين ما داموا لا ينتبهون الى ذلك. لا فائدة من تقديم خدمات الى الآخرين لأنهم يسيئون اليك بعد ذلك. لا أعترض على الصخب الذى يحدثه الآخرون. فلكل فرد أن يتصرف كما يشاء. اذا أساء الى أحد فأننى أسارع الى الرد على الاساءة بمثلهما أو أشد منها لا أغضب عندما أشاهد فوضى المرور فى الشوارع. فهذه مشكلة تهم الآخرين.		
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
مجموع (أ)				
مستسل		البعد الرابع (ب)	الإجابة	
			نعم	لا
١١		أشعر أن المدرسة لاتنجح فى أداء رسالتها الا بتعاون أهل الحي المحيطين بها. المدرسة يمكنها أن تسهم في علاج مشكلات الحي خلال أجازة الصيف. من واجبي كمدير مدرسة أن أشترك في برامج الخدمة العامة في الحي الذى تقع فيه مدرستي. لا أغضب إذا رأيت أحداً يكتب على جدران السور الخاص بمدرستي ويشوه منظرها. أنصح الباعة الجائلين الذين يقفون أمام مدرستي بالإهتمام بنظافة مايعرضون. لا أشعر بضرورة إستشارة أولياء الأمور فى كل ما تنوى مدرستى اتخاذه من قرارات. أشعر بضرورة مساهمة الطلبة في مواجهة مشكلة ازدحام المرور أمام مدرستي. لا أغضب عندما أرى عمال النظافة في مدرستي يلتقون القمامة في الشوارع المحيطة بها. إدارة المدرسة تمتد مسئوليتها من داخل المدرسة الى الحي الذى تقع فيه. التعاون بين مدارس الحي لمواجهة مشكلاته ليس ضرورياً.		
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				
مجموع (ب)				
مجموع البعد الرابع				

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

مسئله	البيد الخامس (أ)	الإجابة	
		نعم	لا
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			
مجموع (أ)			

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

مستسل	البعد الخامس (ب)	الإجابة	نعم	لا
١١		مشكلة عدم إنتظام الدراسة وانضباطها فى مدارس الريف المصرى فى مواجهة وزارة التربية والتعليم		
١٢		مشكلة إنخفاض مستوى الأداء فى الجامعات المصرية .		
١٣		مشكلة أنخفاض مستوى نوعية الإنتاج فى بعض الشركات المصرية.		
١٤		مشكلة هبوط مستوي الأفلام المصرية فى مواجهة وزارة الثقافة.		
١٥		مشكلة توزيع الكتاب المصري فى مواجهة دور النشر .		
١٦		مشكلة التهرب الضريبى فى مواجهة مصلحة الضرائب.		
١٧		مشكلة تكديس القضايا فى المحاكم فى مواجهة وزارة العدل.		
١٨		مشكلة إنخفاض مستوى الكرة المصرية فى النوادي.		
١٩		مشكلة تكديس المخزون السلعي فى بعض شركات القطاع العام		
٢٠		مشكلة ضعف الدور الذى تلعبه المجالس المحلية فى القرى والمدن.		
مجموع (ب)		-		
مجموع البعد الخامس		-		
المجموع الكلى		-		

مفتاح التصحيح

لاختبار قياس القدرات الخاصة للمتقدمين لدراسة العلاقات العامة

من الناجحين في الثانوية العامة

رقم البيان والشكيلة	البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
١	x		x		x		x		x	
٢		x		x	x			x	x	
٣	x		x		x			x		x
٤		x		x	x			x		x
٥	x		x		x			x		x
٦		x		x	x			x		x
٧		x		x	x			x		x
٨	x		x		x			x		x
٩		x		x	x			x		x
١٠		x		x	x			x		x
١٠		١٠		١٠		١٠		١٠		١٠
١١	x		x		x			x		x
١٢		x		x	x			x		x
١٣	x		x		x			x		x
١٤	x		x		x			x		x
١٥	x		x		x			x		x
١٦	x		x		x			x		x
١٧	x		x		x			x		x
١٨	x		x		x			x		x
١٩	x		x		x			x		x
٢٠	x		x		x			x		x
١٠		١٠		١٠		١٠		١٠		١٠
١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠
٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠
٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠

الطاقة

وظائف المؤسسة والدورية

إعداد: دكتور / فرهاد محمد علي
أستاذ الاقتصاد
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

النفط الخام أو حجم الإنتاج أو الاستهلاك منه ، أو مثل حجم الاستهلاك من الطاقة النووية ، . . . إلخ) لو أمكن قياسها عبر فترة طويلة من الزمن (عشرون أو ثلاثون أو مائة عام مثلاً) لوجد الباحث أن خط الاتجاه العام لهذه الظاهرة كان يجب أن يكون مستقيماً يمكن قياس معدل نموه السنوي سواء أكان هذا المعدل موجباً أو سالباً . إلا أن هذا الـ « يجب » لم يحدث في واقع الأمر لهذه الظاهرة . فلماذا ؟

لأن هذه الظاهرة طرأ عليها عدد من التغيرات { وهي التغيرات الموسمية ، والتغيرات الدورية (الدورات الاقتصادية أو دورات الأعمال) ، والتغيرات العارضة أو الطارئة } ، جعلتها تحيد عن إستقامتها واعتدالها فتصبح أشبه بالسلسلة الزمنية وليس بالخط المستقيم

يرى الاقتصاديون أن الظواهر الاقتصادية مثلها مثل الظواهر الاجتماعية يكون الأصل فيها الاستقامة والاعتدال ، وأن هذه الاستقامة أو الاعتدال لا يمكن أن يختلفا أو أن يتغيرا دونما مؤثرات أو عوامل (متغيرات) خارجية على تلك الظواهر تجعل هذه الظواهر غير قادرة على الاحتفاظ باستقامتها أو اعتدالها ، وبالتالي لو أمكن للباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) البحث عن طريقة أو وسيلة - رياضية كانت أم إحصائية أم تقديرية أم غير ذلك من الطرق والوسائل - تمكنهم من تقدير هذه التغيرات أو المؤثرات أو العوامل الخارجية ثم استبعادها من تلك الظواهر ، لعادت هذه الظواهر إلى سابق استقامتها واعتداليتها .

بمعنى آخر ، فإن أي ظاهرة إقتصادية (مثل أسعار

إلى المجموعتين التاليتين من الأسئلة :

١ - ما هي التغيرات (الظاهرة) الموسمية ؟ وكيف يمكن تقديرها ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة مثل النفط والغاز الطبيعي والكهرباء والطاقة النووية) لهذه الظاهرة ؟ ولماذا تخضع (أو لا تخضع) لها ؟ .

٢ - ما هي التغيرات (الظاهرة) الدورية ؟ وكيف يمكن تقديرها وحساب متوسط الدورة الواحدة ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة السابق ذكرها) لظاهرة الدورية ؟ ولماذا ؟ .

وفي سبيل تحقيق البحث لهدفه واختبار فرضه فقط استخدم عدداً من الطرق والوسائل الإحصائية التي إرتأها مناسبة في تقدير حجمي كل من التغيرات الموسمية والدورية واتجاهاتهما .

وتعالج هذه الدراسة موضوعها من خلال تقسيمها إلى نقطتين أساسيتين أولهما تخص التغيرات الموسمية ، والثانية تختص بمعالجة ظاهرة التغيرات الدورية . وذلك على النحو التالي :

أولاً : بالنسبة للتغيرات الموسمية :

« كلما دخل عليها زكريا المحراب وجد عندها رزقاً قال يا مريم أنى لك هذا قالت هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » آل عمران ، ٣٧ .

وفي تفسير تلك الآية الكريمة قال المفسرون (٢) في صفة هذا الرزق أنه كان يفيض (كمأ ونوعاً) بالخير حول السيدة مريم لأنها كانت مباركة . بمعنى أن هذا الرزق كان يأتيها ليس فقط بكميات كبيرة أو من أصناف متعددة

(الاتجاه العام) . وبالتالي لو أمكن للباحث في أى من هذه العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) أن يجد وسيلة أو طريقة (قياسية) تمكنه من تقدير حجوم واتجاهات هذه التغيرات (الموسمية ، الدورية ، العارضة أو الطارئة) واستبعادها من هذه السلسلة الزمنية لعادت الأخيرة إلى سابق استقامتها واعتداليتها فتصبح خطأً مستقيماً أو إتجهاً عاماً . أى أن (١) :

السلسلة الزمنية = الاتجاه العام + التغيرات الموسمية +

التغيرات الدورية + التغيرات العارضة أو الطارئة .

ولأن التغيرات العارضة أو الطارئة - كما يتضح من تسميتها - لا يكون معروفاً وقت حدوثها أو إتجاه حدوثها (بالزيادة أو بالنقص على الحجم الكلى للظاهرة) ولا كم حدوثها (كبير مؤثر أو قليل عديم التأثير) ، لذلك لا يمكن قياسها إحصائياً مما جعل الباحثون يتجاهلون تجاهلونها تجاهلاً إحصائياً . وبذلك لا يتبقى في السلسلة الزمنية سوى الاتجاه العام والتغيرات الموسمية والتغيرات الدورية .

من التمهيد السابق يتضح أن هذه الدراسة قائمة باختبار فرض رئيسي واحد هو « إن الطاقة لا تخضع للتغيرات الموسمية ولكنها تخضع للتغيرات الدورية » . وبالتالي فهي تهدف علاوة على محاولة توصلها إلى نتيجة لاختبار هذا الفرض ، إلى تقدير هذه التغيرات واتجاهاتها وكيفية علاج أثارها أو تحقيق الاستفادة من حدوثها (أو عدم حدوثها) .

وتسهيلاً لمهمة هذا البحث في اختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض فإن الباحث قام بترجمة هذا الفرض

ومتنوعة ، ولكنه - وهذا هو الأهم من وجهة نظر دراستنا هذه - كان يأتيها فى غير مواعده أو أوانه . مثل أن تأتيها فاكهة الصيف فى الشتاء وفاكهة الشتاء فى الصيف ، ... وهكذا . ولأن الذى وضع فى الصيف (والشتاء أيضاً) خصائصه فجعله منتجاً لنوعيات معينة بذاتها من الفاكهة ، هو وحده - سبحانه - القادر على كسر هذه الخصائص ، لذلك كانت إجابة السيدة البتول مريم على سؤال سيدنا زكريا « هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » . وهى بذلك تعترف بنعمة الله وفضله عليها وتفوض الأمر كله إليه سبحانه عز وجل .

أما بحساباتنا نحن كبشر ، فلكل موسم من مواسم السنة الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) خصائصه وسماته الجوية والطبيعية والمناخية التى تجعله قادراً على إنتاج منتجات معينة قد لا تنتج فى بقية المواسم الأخرى إطلاقاً أو أنها قد تنتج فيها ولكن بنسب وكميات أقل .

بناءً عليه ، يمكن تعريف ظاهرة التغيرات الموسمية (٣) بأنها الزيادة أو النقص فى حجم (أو اتجاهات) الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم التغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، ... إلخ) ، وذلك فى وقت معين (موسم معين) من كل سنة .

أى أنها التغيرات التى يتنظم تكرار وقوعها أو حدوثها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد غالباً عن سنة . وهذه التغيرات غالباً ما تحدث على نفس الوتيرة فى تواريخ

معينة سنوياً لا تحيد عنها . وهى تحدث بسبب ظروف مناخية أو فصلية (ظروف طبيعية لا دخل للإنسان فيها) أو بسبب ظروف مكتسبة مثل العادات والتقاليد التى تدفع البشر فى بعض المجتمعات إلى زيادة إستهلاكهم من اللحوم أو الأسماك مثلاً فى أيام محددة من كل سنة ، ... وهكذا .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الموسمية ؟ كان هذا هو السؤال الرئيسى فى المجموعة الأولى لاسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن هذه المجموعة الأولى من الاسئلة إتبع البحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع كل ما وجدته من بيانات فى صورة موسمية أو فصلية (عن الفترة من ٩٧ - ٢٠٠٠) عن المتغيرات الرئيسة للدراسة وهى : أسعار كل من النفط الخام (المستورد) ، والغاز الطبيعى (سعر المنبع الرئيسى) ، وبعض أهم المنتجات البترولية (وهى الجازولين ، وزيوت الديزل ، وزيوت الوقود ، والمتبقيات الأخرى) ، وأخيراً أسعار الكهرباء .

٢ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتطبيق الطريقة الإحصائية المعروفة باسم « طريقة المتوسطات البسيطة » على البيانات السابق تجميعها فى الخطوة السابقة وذلك لتقدير (حساب) درجات أو نسب الموسمية لكل من المتغيرات الأربعة الرئيسة السابقة .

٣ - فكانت نتائج هذا التقرير كما يظهرها الجدول رقم (١) التالى :

الطاقة .. وظاهرتي الموسمية والدورية

جدول رقم (١)

نسب (درجات) موسمية اسعار استهلاك مختلف انواع ومصادر

الطاقة خلال الفترة ١٩٩٧ - ٢٠٠٠

م	نوعية (مصدر) الطاقة	معاير قياسها الاصلي	% لدرجة (نسبة) الموسمية				المدى (الفرق بين اكم نسبة والل نسبة)
			الربع الاول (فصل الشتاء) يناير، فبراير، مارس	الربع الثانى (فصل الربيع) ابريل، مايو، يونيو	الربع الثالث (فصل الصيف) يوليو، اغسطس، سبتمبر	الربع الاخير (فصل الخريف) اكتوبر، نوفمبر، ديسمبر	
١	النفط الخام المستورد	دولار/ برميل	٢٤,٦٧	٢٥,١٣	٢٥,٢٤	٢٤,٩٦	٠,٥٧
٢	الغاز الطبيعى (سعر البيع الرئيسى)	دولار/ ١٠٠٠ متر مكعب	٢٥,٠٠	٢٣,٢٨	٢٤,٥٤	٢٧,١٨	٣,٩
٣	بعض اهم المنتجات البترولية : (أ) الجازولين	دولار/ جالون	٢٤,٩٤	٢٥,١٨	٢٤,٩٤	٢٤,٩٤	٠,٢٤
	(ب) زيوت الديزل	٠ / ٠	٢٥,٠٠	٢٥,٠٠	٢٤,٧٤	٢٥,٢٦	٠,٥٢
	(ج) زيوت الوقود	٠ / ٠	٢٥,٩٢	٢٥,٠٠	٢٣,٧٧	٢٥,٣١	٢,١٥
	(د) منتجات اخرى	٠ / برميل	٢٤,٩٢	٢٤,٩٨	٢٤,٢٤	٢٥,٧٦	١,٤٢
٤	الكهرباء	ممت / كيلو وات ساعة	٢٣,٨٤	٢٥,٢٨	٢٦,٠٨	٢٤,٧	٢,٢٤

المصدر :

١ - الارقام المطلقة المحسوب منها بيانات هذا الجدول مأخوذة من شبكة الانترنت من المصادر التالية :

(a) Energy Information / Petroleum Marketing Monthly August 1999 .

(b) Historical data : Energy Information Administration : latest data

available from EIA databases supporting the following reports :Petroleum Marketing Monthly , DOE / EIA – 0380 ; Natural Gas Monthly , DOE / EIA – 0130; Monthly Energy Review , DOE / EIA – 0035 ; Electric Power Monthly , DOE / EIA – 0226 .

٢ - نسب (درجات) الموسمية من تقدير الباحث باستخدام الطريقة الاحصائية المعروفة باسم طريقة

الترسعات البسيطة . يرجى فى هذا الصدد الرجوع الى :

فرهاد محمد على (دكتور) ، الاقتصاد الادارى - مدخل فى اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة

الاقتصادية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٤٧٩ - ٤٨٢ .

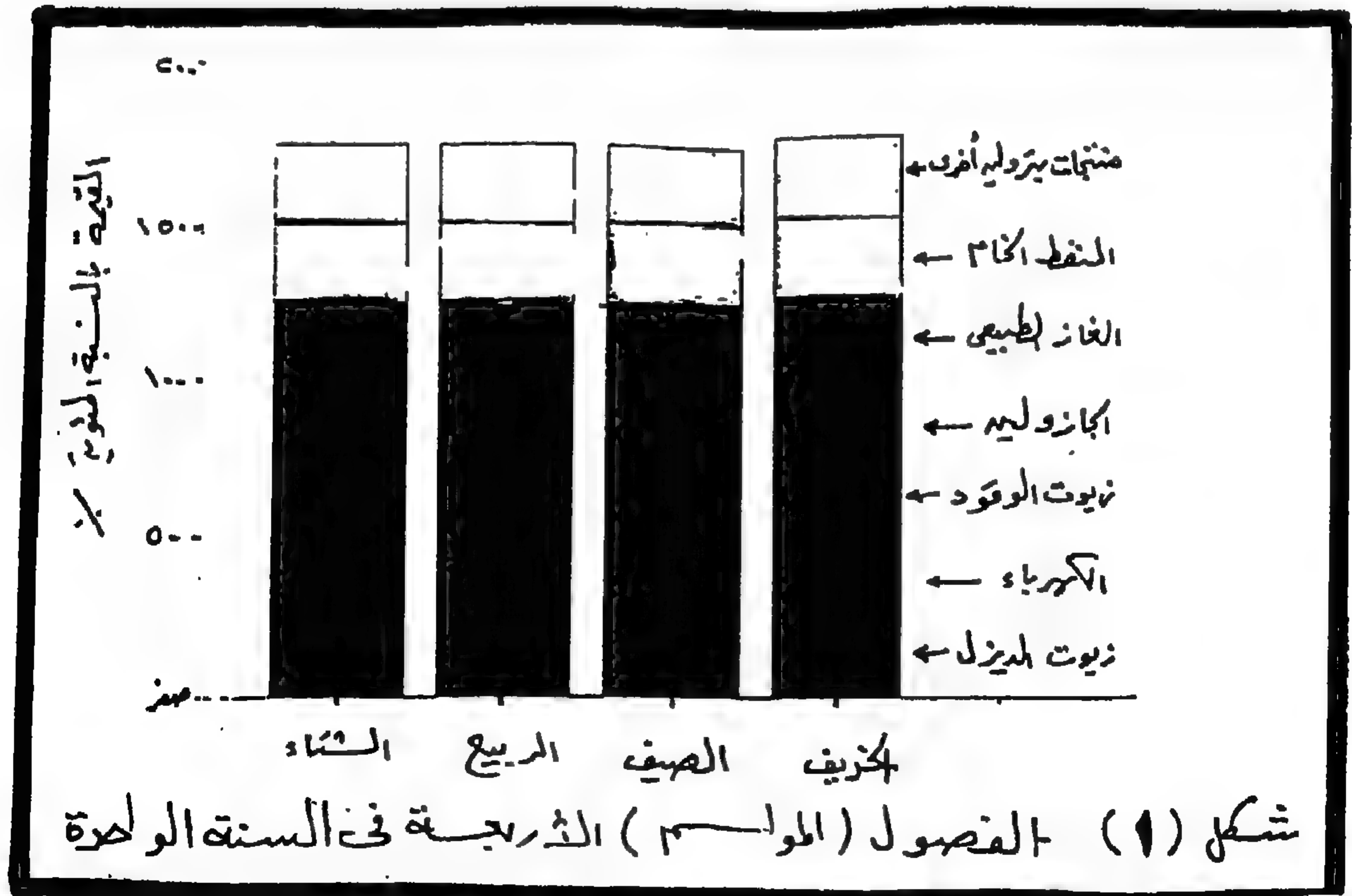
(٤) ومن هذا الجدول يمكن إستنتاج ما يلي :

أ - تقارب درجات أو نسب الموسمية بين المواسم الأربعة في (وبين) كل متغيرات الدراسة تقريباً . مما يعنى أن كل مصادر الطاقة على اختلاف أنواعها (سواء أكانت خاماً أو مصنعة ، وسواء أكانت نפטاً أو غازاً طبيعياً أو كهرباء) قد تساوت فيها الأوزان النسبية لأسعارها عند المواسم الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) .

ب - مما يعنى بدوره أن هذه الفصول متساوية الوزن النسبى فيما بينها وبعضها البعض وذلك لكل متغير من هذه المتغيرات التى احتواها هذا الجدول . هذا من ناحية

، ومن ناحية أخرى ، فإن هذا بدوره يعنى أن متغيرات الدراسة هذه (أسعار النفط الخام ، وأسعار الغاز الطبيعى ، وأسعار بعض أهم المنتجات البترولية ، وأسعار الكهرباء) ، وهى أيضاً متساوية فيما بينها بعضها البعض إذ يحظى كل منها بنحو ٢٥٪ فى المتوسط خلال الموسم الواحد .

ج - لذلك كان متوسط نسبة أو درجة الموسمية للربعين الأول والثانى من السنة حوالى ٢٤٧٥٪ لكل من المتغيرات الأربعة للدراسة ، وحوالى ٢٥٪ للربع الثالث ، ونحو ٢٥٥٪ للربع الأخير منها . وكلها درجات (أوزان) موسمية متقاربة إلى حد كبير . وهذا ما يظهره بوضوح شكل رقم (١) .



د - ولذلك أيضاً كان المدى ، هو الفرق بين أكبر وأقل نسبة موسمية ، عند كل متغير من متغيرات الدراسة محدوداً للغاية { العمود الأخير فى جدول رقم (١) السابق } ، وممثلاً فى متوسطه بحوالى ٨٠٪ .

هـ - ومن النتيجة السابقة تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الأولى من أسئلة هذه الدراسة : هل تخضع الطاقة لظاهرة (التغيرات) الموسمية ؟ والإجابة بالنفى . مما يعنى أن أسعار الطاقة وبالتالي الطلب عليها والمعرض منها لا تخضع لظاهرة الموسمية . أى أنه لا أسعارها ولا الحجم المعرضة والمطلوبة منها تتغير بتغير الفصول الأربعة للسنة الواحدة . فالناس تستهلك الطاقة شتاءً وصيفاً وخريفاً وربيعاً بدرجات وحجوم تكاد تكون متقاربة ومتساوية . فالناس مثلاً تستهلك الطاقة (بصرف النظر عن نوعيتها أو مصدرها) شتاءً للتدفئة وصيفاً للتبريد ، وتستهلكها طوال السنة فى الطهى والمواصلات والانتقالات والاستذكار ، إلخ .

ثانياً: بالنسبة للتغيرات الدورية :

« إن يمسسكم قرح فقد مس القوم قرح مثله وتلك الأيام نداولها بين الناس » آل عمران ، ١٤٠ .

« ألم . غلبت الروم . فى أدنى الأرض وهم من بعد غلبهم سيفغلبون . فى بضع سنين لله الأمر من قبل ومن بعد ويومئذ يفرح المؤمنون » الروم ، ١ - ٤ .

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات ... » يوسف ، ٤٦ .

بينما تفيد الآية الأولى معنى مداولة الأيام بين الناس ، فتارة هى أيام رخاء وانتصار (عكس القرع) ، وتارة أخرى هى أيام شدة وبأس ولأى وحرب (أيام قرع) (٤) . فإن مجموعة الآيات التالية تعطى نفس المعنى لهذه المداولة أو الدورية (بلغة الاقتصاديين) وإن كانت قد حددت لها مدة فى صورة مدى (بضع سنين) يتراوح بين ٣ إلى ٩ سنوات ، لأن « البضع » فى اللغة العربية هو العدد الذى يتراوح من الثلاث إلى التسع (سنين) (٥) أما الآية الأخيرة فقد جاءت واضحة وصريحة ، من الناحية الاقتصادية ، إذ أوضحت مدة الدورة الاقتصادية بسبع سنوات بين الرخاء أو الازدهار الاقتصادى (معبراً عنه بالبقرات السمان والسنبلات الخضر) وبين الانكماش أو الأزمة الاقتصادية أو الكساد (معبراً عنه بالبقرات العجاف والسنبلات اليابسات) (٦) .

محصلة ما سبق إذن أن الدورة الاقتصادية (التغيرات الدورية) ظاهرة اجتماعية (ولا غرو فى ذلك طالما كان وسيظل علم الاقتصاد علماً اجتماعياً) عرفت البشرية منذ مراحل حياتها الأولى .

ويعرف الاقتصاديون التغيرات الدورية بأنها الزيادة أو النقص فى حجم الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم المتغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، ... إلخ) وذلك فى وقت معين كل عدد من السنوات . أى أنها التغيرات التى ينتظم تكرار وقوعها أو حدوثها كل عدد (تقريبي) معين من السنوات ، لذلك سميت بالدورية « أو » بالدورة » (٧) .

الارتباط الجزئى والبسيط بين هذه المتغيرات التسعة .
فظهرت نتائج هذا الحساب كما يوضحها جدول
رقم (٣) بهذه الدراسة .

٣ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتقدير دوال الاتجاه
العام عن علاقة كل من هذه المتغيرات التسعة بعنصر
الزمن (بوصفه العنصر الشامل لكل المتغيرات السياسية
والإنسانية والثقافية والاجتماعية والعسكرية والإيكولوجية
والتكنولوجية التى يمكن أن تمر بها البشرية عبر تاريخ
حياتها الطويل) .

فكانت نتائج هذا التقدير كما يوضحها

جدول رقم (٤) بهذه الدراسة .

٤ - وباستخدام هذه الدوال قام الباحث بحساب
القيمة التقديرية لكل متغير من متغيرات الدراسة التسعة ،
ثم حساب النسبة المئوية للتغير الدورى الخاصة بهذا
المتغير وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{التغير الدورى (\%)} = \frac{\text{الأرقام الفعلية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى سنة ها}}{\text{الأرقام الاتجابية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى نفس السنة}} \times 100$$

فكانت نتائج هذه الخطوة كما يوضحها

جدول رقم (٥) بهذه الدراسة .

والتغيرات الدورية أطول من التغيرات الموسمية إذ أنها
لا تحدث بين سنة وأخرى - كما فى الأخيرة - ولأنها تحدث
على شكل موجات تتساوى فيها الدورة الزمنية مع المسافة
بين قممتى أو قاعى موجتين متتاليتين . وكما سبق
الإشارة ، إذ اعتبرنا أن السلسلة الزمنية = الاتجاه العام
+ التغيرات الموسمية + التغيرات الدورية + التغيرات
الطارئة ، فإن تقدير التغيرات الدورية يكون باستبعاد
تأثيرات كل . من الاتجاه العام والتغيرات الموسمية
والطارئة . لذلك سميت طريقة حساب التغيرات الدورية
بطريقة الرصيد .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الدورية ؟ كان هذا هو أهم
سؤال فى المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة ،
إتبع الباحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع بيانات سلسلة زمنية إمتدت
من سنة ١٩٧٢ إلى سنة ١٩٩٧ عن المتغيرات الرئيسية
التسعة للدراسة ، وهى : الإنتاج والاستهلاك من كل من
النفط الخام والغاز الطبيعى ، والاستهلاك من الطاقة
النووية ، وأسعار النفط الخام (العربى ، برنت ،
تكساس ، خفيف نيجيريا) . فظهرت نتائج هذا
التجميع كما يوضحها جدول رقم (٢) .

٢ - وللتأكد من وجود علاقات إرتباط معنوية وقوية
وسلمية بين متغيرات الدراسة هذه ، حتى يمكن بناءاً
عليها إستمرار الباحث فى الربط الإحصائى بين هذه
المتغيرات وبالتالي استكمال تقدير المؤشرات الإحصائية
المناسبة الخاصة بها ، قام الباحث بحساب معاملات

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط البسيط والجبرني بين متغيرات الدراسة

[illegible]

جدول رقم (٤)
معادلات الاتجاه العام المحسوبة عن الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧
لمختلف متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	معادلة الاتجاه العام الخاصة به
١- الانتاج العالمى من النفط الخام	ص = ٢٩٥٣,٧٨ + ٤٠,٥ س
٢- الاستهلاك العالمى من النفط الخام	ص = ٢٩٤٧,٤٩ + ٣٥,٨٨ س
٣- الانتاج العالمى من الغاز الطبيعى	ص = ١٦٢٣,٨٨ + ٣٤,٩٨ س
٤- الاستهلاك العالمى من الغاز الطبيعى	ص = ١٥٩٣,٦٥ + ٣٥,٢٢ س
٥- الاستهلاك العالمى من الطاقة النووية	ص = ٤٤٨,٥٩ + ١٦,٤٢ س
٦- السعر العالمى لنفط خفيف دى	ص = ١٥,٥٤ + ٠,٢ س
٧- السعر العالمى لنفط برنت	ص = ٢٥,٨٣ - ٠,٣٤ س
٨- السعر العالمى لنفط نيجيريا	ص = ٣٣,٨٧ - ١,٠٢ س
٩- السعر العالمى لنفط تكساس	ص = ٢٤,٩٥ - ٠,٢١ س

* ص هي القيمة التقديرية للمتغير موضع الدراسة .
* س رمز السنوات .

المصدر :

حسبت هذه المعادلات بواسطة الباحث عن طريق تطبيق برنامج SPSS
على بيانات جدول رقم (٢) السابق .

هـ - من جملة الجداول السابق الإشارة إليها فى هذا التحليل يمكن التوصل إلى عدة نتائج هى :

أ - إن ظاهرة الطاقة فى عمومها ظاهرة متقلبة (جدول رقم (٢)) وليست ثابتة أو جامدة ، خاصة فيما يتعلق بأسعارها الخام . وهذا ما يعيد تأكيده شكل رقم (٢) التالى :

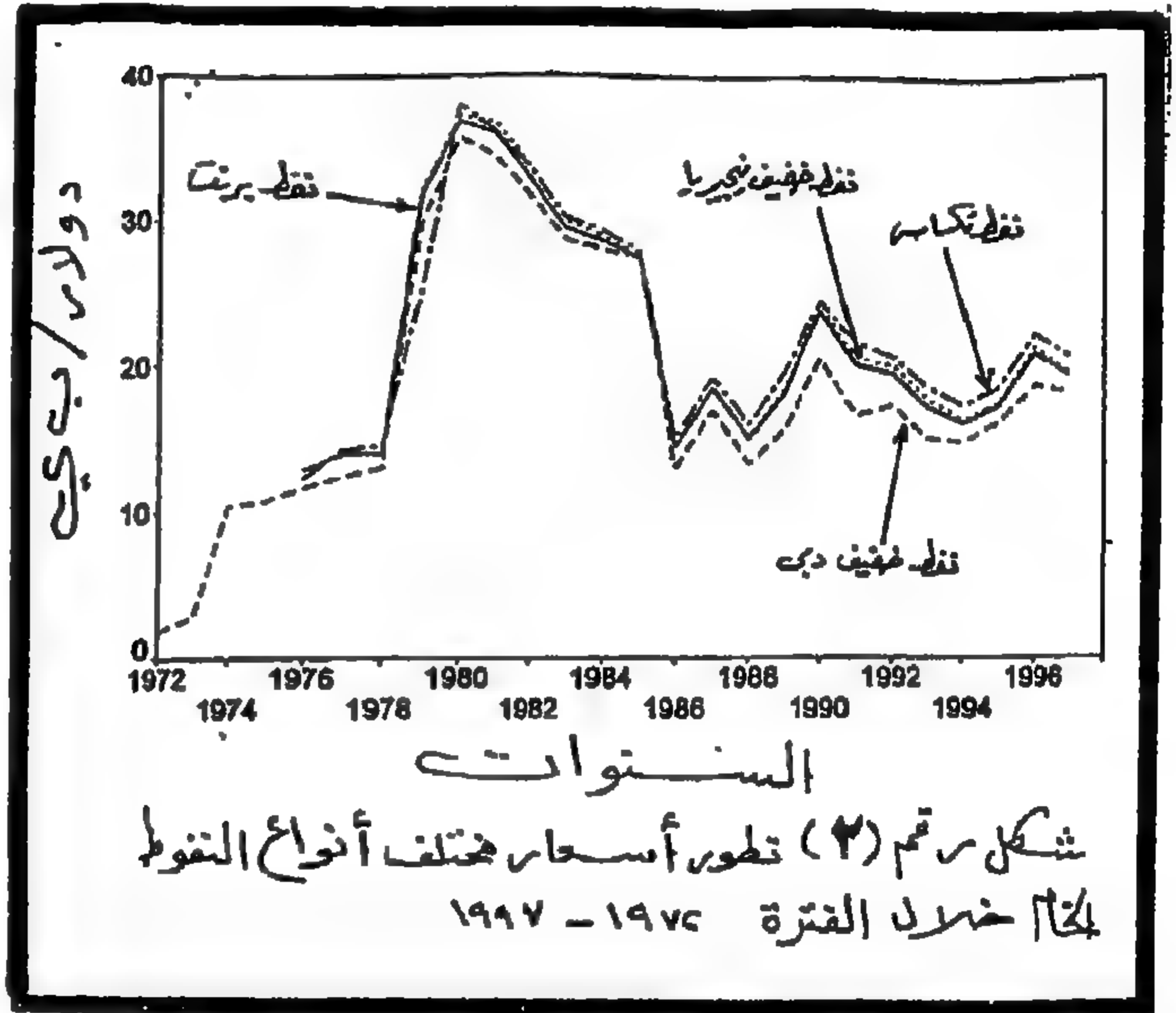
ج - لذلك جاءت معدلات الاتجاه العام التى يوضحها جدول رقم (٤) تؤكد أن كل من الإنتاج والاستهلاك العالميين من كل من النفط الخام والغاز الطبيعى والاستهلاك العالمى للطاقة النووية هم فى علاقة طردية مع عنصر الزمن يتزايدون بمروره واستمراريته . وأن أسعار النفط الخام العربى دونما بقية أسعار النفوط الأخرى غير العربية (ربما لجودة الأول) هى فقط التى تتزايد بمرور الزمن .

د - وأخيراً جاء جدول رقم (٥) مؤكداً وجود ظاهرة التغيرات الدورية بالنسبة لكل المتغيرات الاقتصادية التى شملتها هذه الدراسة عن أنواع ومصادر الطاقة المختلفة . وهذا ما يظهره بوضوح شكل رقم (٢) و (٤) التالين .

ومن هذين الشكلين يتضح أن متوسط طول فترة التغير الدورى الواحد (سواء بين أعلى قممتين متتاليتين أو أدنى قاعدتين متتاليتين) تتراوح بين ٥ - ٦ سنوات سواء فيما يخص إنتاج الطاقة أو استهلاكها أو أسعارها .

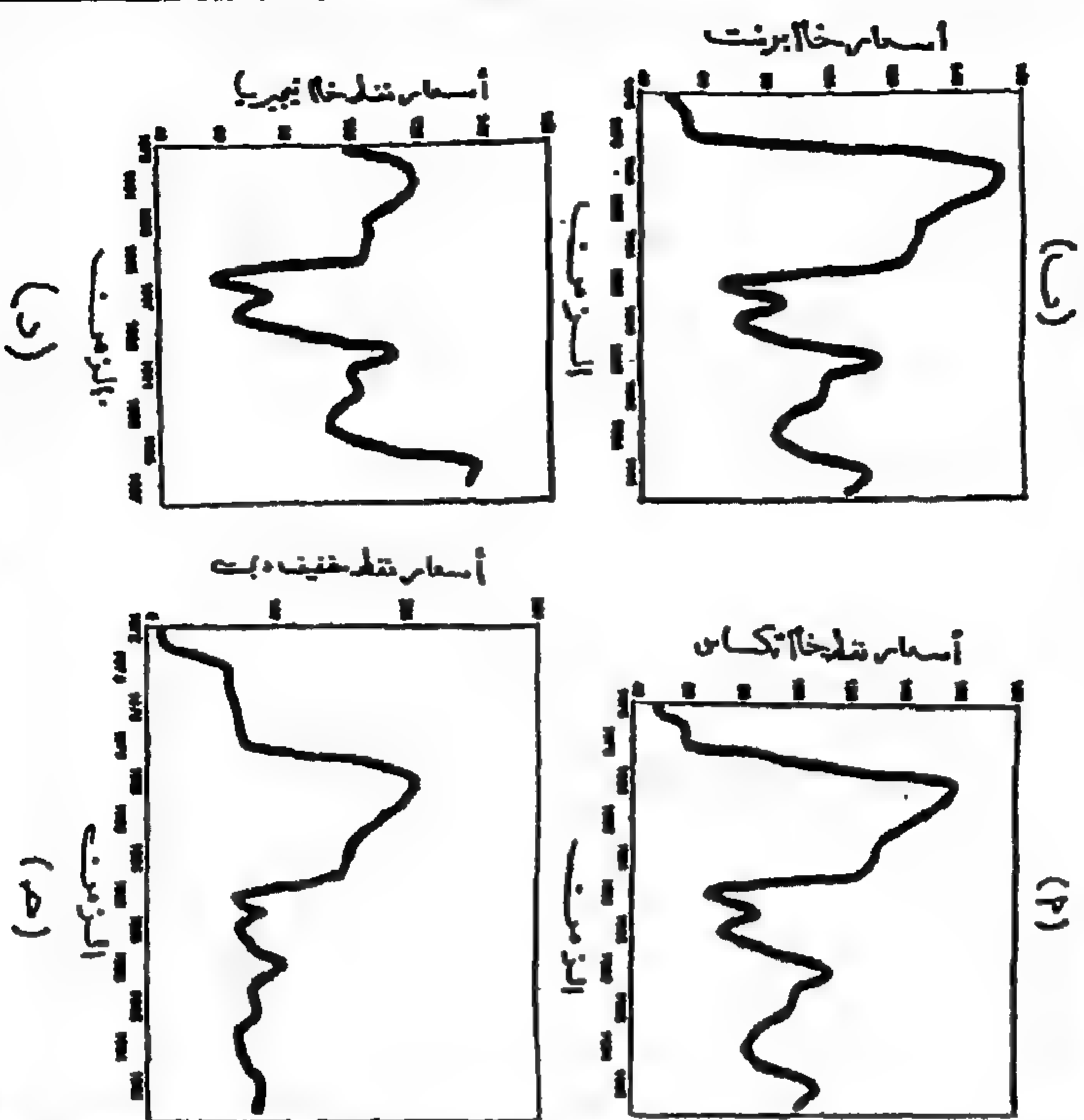
وبذلك تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة عن مدى خضوع الطاقة لظاهرة الدورية بالإيجاب . أى أن الطاقة لا تخضع لظاهرة الموسمية - كما سبق أن أوضحت هذه الدراسة - لكنها تخضع لظاهرة الدورية أو لظاهرة دورات الأعمال

ب - إن جدول رقم (٢) يظهر أننا أمام ظاهرة مترابطة الأركان (المتغيرات) ، بمعنى أن متغيراتها ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات إرتباط إحصائى كلها بلا إستثناء موجبة من ناحية ، وكثير منها قوى أو فوق المتوسط من ناحية أخرى أكثر أهمية . فعلى سبيل المثال هناك علاقة إرتباط موجب وقوى (لأنه يكاد أن يقترب من الواحد الصحيح) بين أسعار النفوط الخام الأربعة بعضها وبعض ، ثم بين هذه الأسعار وكل من الكميات المنتجة والمستهلكة من النفط الخام ، وكذلك بين الإنتاج

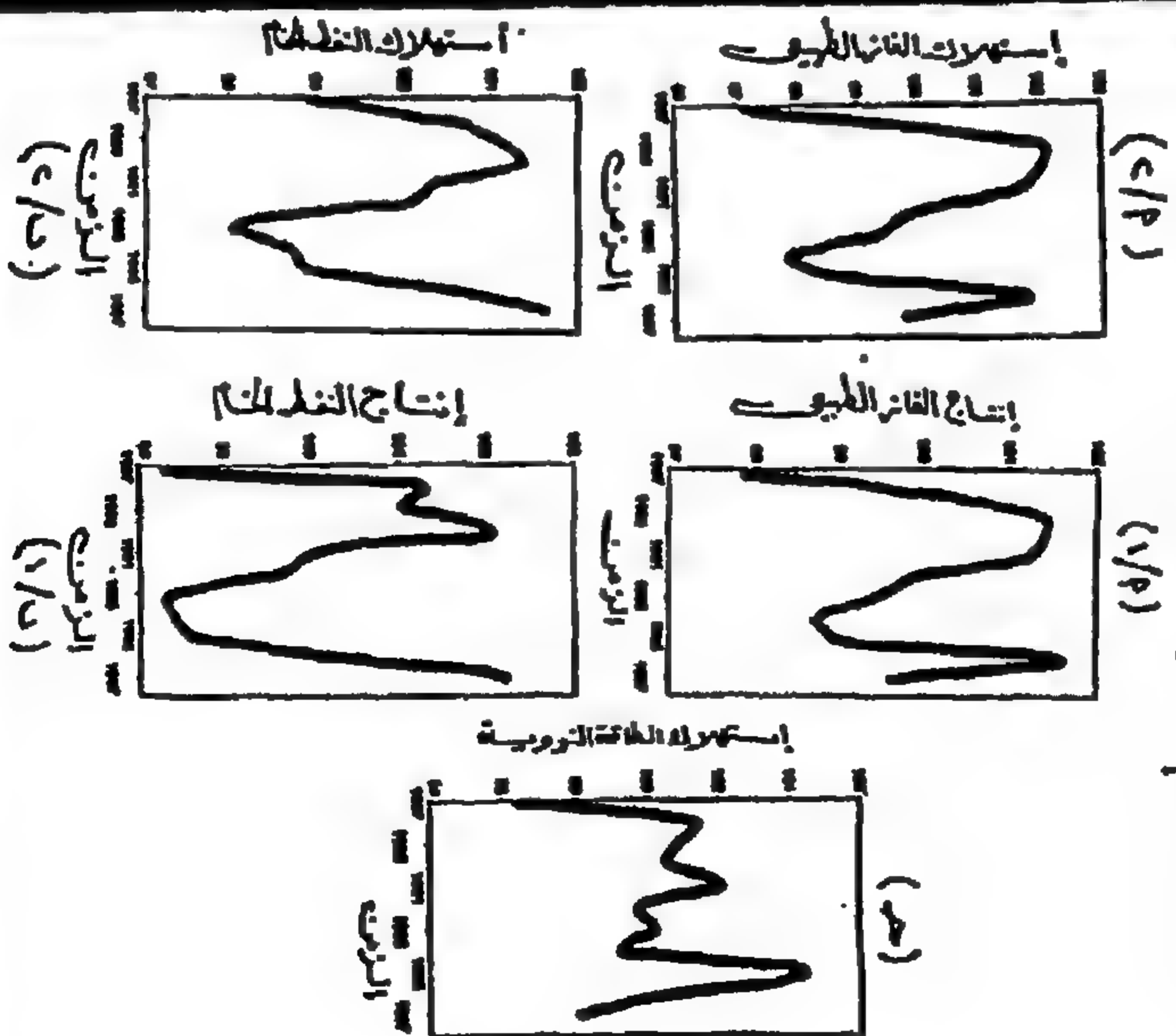


ب - إن جدول رقم (٢) يظهر أننا أمام ظاهرة مترابطة الأركان (المتغيرات) ، بمعنى أن متغيراتها ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات إرتباط إحصائى كلها بلا إستثناء موجبة من ناحية ، وكثير منها قوى أو فوق المتوسط من ناحية أخرى أكثر أهمية . فعلى سبيل المثال هناك علاقة إرتباط موجب وقوى (لأنه يكاد أن يقترب من الواحد الصحيح) بين أسعار النفوط الخام الأربعة بعضها وبعض ، ثم بين هذه الأسعار وكل من الكميات المنتجة والمستهلكة من النفط الخام ، وكذلك بين الإنتاج

شكل رقم (٥)
النسب المئوية للتغيرات للدرجات الدورية في الإشعاع
العالية لثلاث أنواع المنحدر الخطي



شكل رقم (٦)
النسب المئوية للتغيرات للدرجات الدورية في إنتاج واستهلاك
بعض أهم أنواع الطاقة



Business Cycles . ويعزى الاقتصاديون ^(٨)

ذلك لبعض أو كل واحد أو أكثر من الأسباب والعوامل التالية :

١ - موجات الضمور أو الانحطاط ، والتي تحدث بسبب قيام المشروعات بضغط نفقات الإنتاج خاصة فيما يتعلق منها ببند الأجور والمكافآت وما شابهها وذلك لفترة زمنية معينة بهدف زيادة أرباحهم فيؤدي ذلك بدوره إلى زيادة البطالة السافرة من ناحية ثم إلى تقليل حجم الطلب الكلى من ناحية أخرى أهم . والأخير بدوره بالضرورة سيؤدي إلى تقليل حجم المعروض (الإنتاج) فيحدث الضمور أو الانحطاط (الإنمكاش) فى حجم النشاط الاقتصادى ككل . فإذا نجح هؤلاء المتعطلون (البطالة السافرة) فى الحصول على فرص عمل جديدة ، فإن هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والناتج والدخول الفردية فيعمل هذا بدوره على زيادة حجم الطلب الكلى ... وهكذا يتكرر حدوث الموجات .

٢ - التطور التكنولوجى ، خاصة فى مجالات استخدام الحاسوبات الشخصية والذى أدى إلى زيادة معدلات إنجاز الأعمال ونموها إلخ .

٣ - الرقابة على المخزون ، والتي يمكنها عن طريق زيادته أو إنقاظه معادلة الحجم الكلى على مختلف أنواع السلع ، خاصة مصادر وأنواع الطاقة القابلة أصلاً للتخزين مثل البترول والغاز الطبيعى والفحم . فمثلاً فى حالة زيادة حجم المعروض (الإنتاج) من مصدر طاقة معين (النفط الخام مثلاً) عن حجم الطلب الكلى عليه فى خلال فترة زمنية معينة يمكن تخزين الفائز من هذا

الإنتاج ، فيصبح حجم المعروض عندئذ قريباً من حجم المطلوب . والعكس بالعكس صحيح عند زيادة حجم الطلب الكلى من النفط الخام عن حجم المعروض منه ، إذ فى هذه الحالة يمكن استخدام هذا الفائز السابق تخزينه منه فى مساواة عرضه مع طلبه ... وهكذا .

٤ - تطور ونمو الإنتاج من مختلف أنواع الخدمات (القطاع الخدمى) ، بمعدلات أكبر من النمو الذى حدث فى الإنتاج من القطاع السلعى ، مما أدى بدوره إلى استقرار الطلب الكلى . وذلك لأنه وكما هو معروف فإن معدلات التقلب (الدورات الاقتصادية) فى القطاع السلعى غالباً ما تكون بصورة أكثر حدة منها فى القطاع الخدمى .

٥ - التغيرات (الآثار) المفاجئة أو الحادة ، والتي عادة ما تحدث بسبب بعض التصرفات غير المدروسة . فمثلاً قرار تجميد (تسقيف) أسعار الفائدة على الودائع الادخارية أو الاستثمارية سيؤدي حتماً إلى قيام المدخرين إلى سحب هذه الودائع من البنوك والمصارف وتحويلها إلى نقود سائلة لشراء سلع وخدمات بالسوق فيعمل هذا على تغيير حجم الطلب الكلى فى هذا السوق . وقد تحدث مثل هذه التغيرات المفاجئة أيضاً بسبب إشاعات يطلقها الأفراد أو بسبب بعض القرارات التى تتخذها بعض المشروعات .

٦ - الكوكبية (أو العالمية) كما يروق للبعض أن يسميها) ، والتي جعلت من العالم (على إختلاف أيدولوجياته ودياناته وألوانه ومواقفه ومستوياته الاجتماعية والاقتصادية) قرية واحدة كبيرة يؤثر ويتأثر بعضها ببعض . وبالتالي يمكن لاقتصاديات الدول التى يعانى

الطلب الكلى المحلى بها من نقص أو عجز أن تتخطى هذا العجز بزيادة صادراتها إلى العالم الخارجى - دونما عوائق ضخمة كما كان الحال قبلاً - وبذلك يتحول العجز أو القلة فى طلبها الكلى المحلى إلى زيادة ونمو .

ويعتبر هذا العامل بالذات من أكثر العوامل المسببة للدورات الاقتصادية (التغيرات الدورية) خاصة فى قطاع البترول ومشتقاته والغاز الطبيعى لما لهذه السلع بطبيعتها من تشعب وانتشار ومكانة عالمية (سلعة إستراتيجية) .

المآل :

عرضت هذه الدراسة لموضوعها عن الطاقة وظاهرتى الموسمية والدورية من خلال نقطتين أساسيتين ، تناولت أولهما علاقاتها بظاهرة الموسمية ، وتناولت ثانيتهما علاقاتها بظاهرة الدورية .

وتوصلت الدراسة إلى صحة فرضها الوحيد والأساسى وهو أن الطاقة بصرف النظر عن اختلاف أنواعها ومصادرها لا تخضع لظاهرة الموسمية ولكنها تخضع لظاهرة الدورية أو التغيرات الدورية أى لدورات الأعمال .

وكلتا هاتين النتيجتين - على الرغم من أن إحداهما بالإيجاب والأخرى بالفرض - يؤدىا من وجهة نظر هذه الدراسة إلى نتيجة حسنة أو طيبة .

فعدم خضوع الطاقة إنتاجاً واستهلاكاً وأسعاراً لظاهرة الموسمية (الأجل القصير) يعنى ثبات معدلات نمو كل من هذه المتغيرات الثلاثة واستقرارها وهى نتيجة

طيبة سواء بالنسبة للمنتج (شركات بترول وغاز وكهرباء) أو بالنسبة للمستهلك (فرداً كان أو هيئة أو جماعة) أو بالنسبة للدولة (بصفتها المستفيد الأول من إستقرار الأسعار فى الأجل القصير) لما يؤدى إليه ذلك بدوره من إستقرار اقتصادى مبعثه إستقرار موارد الدولة حيث هى المالك الأول لمعظم مصادر الطاقة فى معظم الدول ، وما يستتبعه هذا أيضاً من إستقرار سياسى واجتماعى) .

بينما يكون خضوع الطاقة لظاهرة الدورية مؤدياً لنتيجة طيبة مؤداها أن التغير الذى سيحدث فى المتغيرات الاقتصادية (الإنتاج ، الاستهلاك ، الأسعار) الخاصة بمصادر الطاقة هذه لن يكون أو يحدث - لأنه دورى - فجأة أو بدون سابق إنذار ، وإنما سيحدث بعد أو كل فترة متوسطة من الزمن مقدارها خمس أو ست سنوات . وبالتالي يمكن للمستهلك أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الأسعار بالزيادة . ويمكن للمنتج أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الإنتاج بالزيادة . ويمكن للدولة - خاصة إذا ما كانت نامية يعتمد إقتصادها على أحد مصادر الطاقة كالبتترول أو الغاز الطبيعى - أن تتهيأ وتستعد للمساومة والمفاوضة قبل إقرار أو حدوث أى انخفاض فى أسعار الطاقة ، وهكذا .

هوامش الدراسة

(١) فرهاد محمد على (دكتور) ، الاقتصاد الإدارى - مدخل فى اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية (مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦) ص ٤٦٠ - ٤٦١ .

نهر النيل فيموت الزرع والضرع . ثم بعد ذلك تعاد الكرة وتتكرر الدورة . لذلك كانت نصيحة يوسف للمصريين هي تخزين (ترك) القمح فى سنبله لا يؤخذ منه إلا بمقدار الحاجة إليه فى وقت الشدة والبأس . يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) محمد أحمد جاد المولى وآخرون ، قصص القرآن (الطبعة الثالثة عشر ، مكتبة دار التراث ، القاهرة ، ١٩٨٤) ص ١٠٢ - ١٠٤ .

(ب) نواف الحليسى (دكتور) ، المنهج الاقتصادى فى التخطيط لنبي الله يوسف (الطبعة الثانية ، وكالة الأهرام للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠) ص ٢٨٣ - ٢٩٥ .

(٧) فرهاد محمد على (دكتور) مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨٥ .

(8) Economics Focus , Beyond The Business Cycle , The Economist , Vol . 353 , No . 8142 , October 23rd, 1999 p.112.

(٢) يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) سيد قطب ، فى ظلال القرآن (المجلد الأول ، الأجزاء من ١ - ٤ الطبعة السادسة والعشرون ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٧) ص ٢٩٢ .

(ب) محمد كريم راجح ، مختصر تفسير ابن كثير (المجلد الأول ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة ، بيروت ، ١٩٨٧) ص ١٢٩ .

(٣) فرهاد محمد على (دكتور) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧٨ .

(٤) محمد كريم راجح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٠ ، ١٦١ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٢٥٩ .

(٦) وفى التفسير (الاقتصادى) لهذه الرؤية قال يوسف أن مصر ستستقبل سبع سنوات لينة رخاء تكون فيها التربة خصبة مملوءة بالخير وتطيب الحياة ويصفو العيش ، ثم تأتى فى أعقابها سبع سنوات شداد لا يحدث فيها مطر وتمتلئ السماء فيها بالبرق الخادع ويجف ماء

تنظيم الأنشطة الرياضية

في مصر

وموقعها على الخريطة الدولية

بقلم : لواء طيار / منير صالح ثابت
رئيس اللجنة الأولمبية المصرية
عضو اللجنة الأولمبية الدولية

مقدمة تاريخية :

إن مجرد عنوان هذا المقال ، يتطلب منا بالضرورة العودة الى الوراء قليلا ، فلن نبدأ مثلاً من العصور القديمة منذ الفراعنة ، فالماضى البعيد حافل والحمد لله بالسبق الرياضى للمصريين كما هو مسجل على الآثار المصرية الفرعونية وخصوصا على السجل الحافل ورسوم واضحة على جدران مقابر بنى حسن بالمنيا .

ولكن فى هذا العصر – عصر السرعة كما يسمونه – لأنه طابع الشباب أيضا فى الوقت الحالى ، فسوف نبدأ الحديث معكم من قبل بداية القرن العشرين بقليل .

ففى عام ١٨٩٢ صدر قرار من محمد زكى باشا – ناظر المعارف العمومية – والتى تسمى حاليا وزارة التربية

والتعليم ، بجعل التربية البدنية مادة أساسية فى المدارس ، وكانت قبل ذلك قاصرة على طوابير التلاميذ فى فناء المدرسة ثم صعودهم الى الفصول فى خطوات منتظمة .
بداية الرياضة المصرية :

جاء الإحتلال البريطانى لمصر عام ١٨٨٢ ولم تكن هناك رياضة .. ولم تكن هناك أندية .. وسادت البلاد أزمة نفسية .. صرفت الناس عن التفكير فى مثل هذه الشئون .. خصوصا وأن جرح نكسة ثورة عرابى كان لا يزال ينزف .. كما أن مفهوم الرياضة نستطيع القول بأنه لم يكن مفهوما فى هذه الحقبة من الزمن .. فقد سبق الإحتلال البريطانى تواجد الكيان التركى بمصر .. والذى كان يرى فى التعليم وجود المدارس ذات المستوى الجيد خطرا يهدد وجوده .. ولهذا كان يخنقه عند حد معين ..

الشعبية .. وكان هذا بجانب الحركة الأولمبية الوافدة ، وإنتهازا للنشاط الوليد .. فقد تكون ما يسمى (إتحاد الأندية الرياضية) عام ١٩١٠ وكان مقره الاسكندرية أيضا .. كما كان تشكيكه من الرعايا الأجانب المقيمين بالاسكندرية وكان رئيسه يدعى (جاك جوهر) وسكرتيه العام (ميشيل هيرمان) .. ولم يكن هذا الإتحاد .. إتحادا بالمعنى المعروف لإدارة لعبة من الألعاب .. بل كان يدير جميع أنواع الرياضة ويمتلك جميع السلطات فى وقت كانت مصر فيه واقعة تحت سلطان أجنبى رهيب يسمى (الإمتيازات الأجنبية) وكانت آثارها أشد لعنة من الإحتلال البريطانى .

بداية الإتحادات الرياضية المصرية :

إن مصر اشتركت اشتراكا رمزيا فى دورة استكهولم الاولمبية عام ١٩١٢ بالسويد وكان الإشتراك قاصرا على اللاعب / أحمد حسنين فى سلاح الشيش .. كما كانت مصر عازمة على الإشتراك فى الدورة الاولمبية عام ١٩١٦ والتي كان مقررا إقامتها ببرلين عاصمة المانيا .. ولكن إندلاع الحرب بين الحلفاء والمانيا عام ١٩١٤ قضى على هذه الدورة ولم تقم .. ثم كانت دورة أنفرس عام ١٩٢٠ واشتركت مصر فيها تحت إدارة (الإتحاد المختلط) وعادت البعثة المصرية حاملة العديد من الشكاوى ، ومن هنا بدأت المطالبة بإقامة إتحاد منفصل لكل لعبة من الألعاب الرياضية .

وقد نجحت حركة التحرر من الإتحاد المختلط بتكوين إتحادات منفصلة لكل لعبة بداية من عام ١٩٢١ ناضلت خلالها بعض الشخصيات المصرية المرموقة فى ذلك الوقت

ويتجنب ذلك بالنسبة للأزهر خوفا على سمعة تركيا الدينية .

أما بعد الإحتلال البريطانى .. وبعد أن هدأت الأمور له وبعد أن تربع النظار الإنجليز على المدارس الإبتدائية والثانوية أيضا .. ولأن الإنجليز يحبون الرياضة ، فقد بدأ هؤلاء النظار فى تنظيم التمرينات البدنية للتلاميذ وجعلوهم يزاولونها بدءا من المدارس الإبتدائية .. وهذه هى البداية التى تطورت بعد ذلك ونتج عنها ما سمي بالقسم المخصوص وهو إنتخاب التلاميذ فى أداء التمرينات البدنية .. ثم عمل مسابقة بين هذه الأقسام فى مختلف المدارس .. والفريق الفائز ينال الدرع أو (الصينية) كما كانت تسمى حتى فى أوائل العشرينات .

وقفه مع التاريخ وبدء التنظيم الرياضى فى مصر :

كانت البداية بتكوين بعض الأندية مثل : نادى الجزيرة عام ١٨٨٦ وإقتصرت العضوية فيه على ضباط الجيش الإنجليز فقط .. ونادى السكة الحديد عام ١٩٠٣ وإقتصرت العضوية فيه أيضا على مهندسى مصلحة السكة الحديد الإنجليز فقط ، ثم النادى الأهلى عام ١٩٠٧ والنادى المختلط عام ١٩١٢ .

ويعتبر عام ١٩١٠ هو بدء هبوب الريح الرياضى على مصر .. وذلك بعد أن تم تشكيل أول لجنة أولمبية لمصر فى عهد الخديوى عباس حلمى وبرئاسة الأمير / عمر طوسون .. وكان مقرها الاسكندرية حيث كانت أملاك هذا الأمير الواسعة جدا كما كانت الاسكندرية مركز نشاط للجاليات الأجنبية وظهور بعض الأنشطة فى المدارس ، وفى مدارس بعض الجمعيات وبعض الأندية

وحتى عام ١٩٤٠ كان قد تكون بمصر أكثر من ثمانية إتحادات رياضية منها : ألعاب القوى / كرة القدم / الملاكمة / رفع الأثقال / كرة السلة / المصارعة / السباحة / الدراجات .

ثم توالى بعد ذلك تكوين الإتحادات الأخرى الواحد تلو الآخر وطبقا لما يبذل من جهود فى سبيل ذلك .. وقد استطاعت الإتحادات الجديدة أن تقوم على أكتاف العناصر المصرية المختلفة والتي إكتسبت الخبرة نتيجة للممارسة والإشتراك فى البطولات المحلية والبطولات الدولية سواء على مستوى اللاعبين أو الحكام وكان من يتقاعد عن اللعب يهرع الى الخدمة بالإنخراط فى سلك التحكيم والإدارة ، فاثروا الإتحادات المصرية الوليدة بجهودهم وخبرتهم وتفانيهم فى خدمتها متطوعين تطوعاً كاملاً حقيقياً .. فلا الحكم .. ولا الإدارى يتقاضى أى شئ حتى مصاريف إنتقاله الى مقر الأندية المختلفة للتحكيم أو الإشتراك فى إدارة البطولات التى تقام بها ، كان الحكم أو الإدارى يدفعها من جيبه الخاص .. ولم تغر مهنة التدبب فى هذه الفترة أحد من هؤلاء لينخرط فى سلكها بغية النفع والإستفادة مثلما هو الحال الآن .

والآن

حديثنا عن بدء رسم موقع مصر

على الخريطة الدولية

كانت خطوات مصر نحو الظهور فى المحيط الدولى تقابل بالدس .. وإقامة العراقيل فى طريق الخطوات المصرية لإستشعار القوى الأجنبية بثقل مصر وشعبها وما يمكن أن ينتجه ذلك من آثار على المنطقة المحيطة

عربيا وأفريقيا ، فكان لابد من وأد أية محاولات من شأنها بزوغ نجم مصر على الساحة الدولية .. ولتكن بدايتنا من الدورة الافريقية الأولى التى حاولت مصر إقامتها عام ١٩٢٩ والتي نعتبرها الدورة الذهبية .

كانت نتائج مصر الرياضية على المستوى الدولى والأوليمبى قد لفتت الأنظار إليها .. وحاولت مصر إقامة دورة ألعاب تضم شباب القارة الافريقية عام ١٩٢٩ عقب ما نالته من شرف الفوز بالعديد من البطولات فى الألعاب الاوليمبية عام ١٩٢٨ ، إذ كانت هذه السنة من أزهى السنوات فى تاريخ مصر وحتى الآن ، إذ لم يكن فوز مصر فيها قاصرا على لعبة واحدة أو لعبتين .. بل حصلت مصر فيها على :

(١) المركز الأول (الميدالية الذهبية) رفع الأثقال سيد نصير .

(٢) المركز الأول (الميدالية الذهبية) المصارعة ابراهيم مصطفى .

(٣) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سمكة ١٠ متر .

(٤) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سمكة ٥ متر .

(٥) المركز الثالث (الميدالية البرونزية) الغطس / فريد سمكة / اللوحة المتحركة .

(٦) نجاح إسحق حلمى فى عبور المانش عام ١٩٢٨ .

الدولية بدلا من السيد / أنجلو بولاناكي - اليوناني الجنسية - والذي كان يمثل مصر في ذاك الوقت بعضوية اللجنة الاولمبية الدولية .. وتمسكت اللجنة الاولمبية الدولية بقانونها وهو عضوية اعضائها مدى الحياة وهم يعينون من قبلها لا من قبل الدول وتمسكت مصر بوجهة نظرها ولم تشارك بأولمبياد لوس انجلوس عام ١٩٣٢ .. ولكن نظرا لمكانة مصر وثقلها فقد نجحت المساعي التي بذلت فيما بعد بتمثيل مصر في اللجنة الاولمبية الدولية بالسيد/ محمد طاهر باشا .. وصدر المرسوم الملكي بتكوين اللجنة الأهلية للرياضة البدنية واعتمد قانونها ... وكان هذا بداية التنظيم الشامل للرياضة في مصر .

وقبل أن نخرج على التنظيمات الحكومية والأهلية للرياضة في مصر بعد هبوب رياح ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، لنا وقفة موجزة مع نجاح آخر من نجاحات مصر على المستوى الدولي ، إذ خرجت من مصر فكرة تنظيم دورة الألعاب الرياضية اقليميا تضم كافة الدول المطلة على حوض البحر الابيض المتوسط .. ولاقت الفكرة ترحيبا كبيرا من كافة الجهات الدولية (اللجنة الاولمبية الدولية / الاتحادات الدولية / اللجان الاولمبية الأهلية) وخرجت الى النور الدورة الأولى لألعاب البحر المتوسط عام ١٩٥١ التي نظمتها مصر بمدينة الاسكندرية علي ستادها المنشأ عام ١٩٢٩ .

بدء التنظيمات الرياضية بمصر عقب ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ :
هبت الثورة المصرية في ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، ودارت عدة مباحثات بقيادة البكباشي (في هذا الوقت) عبد الرحمن أمين - والذي أصبح فريقا بعد ذلك - وكان الرجل رحمه

(٧) المركز الرابع بأولمبياد ١٩٢٨ لفريق كرة القدم .

(٨) وبطولات دولية أخرى في نفس العام حصل عليها : إدمون صوصة في البلياردو ، وسلفاتور شيكوريل في السلاح .

وعين الإستعمار ترقب ولا تغفل .. ولهذا تركت مصر وهيئاتها الرياضية تروج لفكرة الدورة الافريقية دون أن تتدخل حتى إذا ما تم بناء ستاد الاسكندرية وبدأت مصر توجه الدعوة بالفعل للدورة الافريقية حيث كانت معظم دول القارة في تلك الفترة واقعة تحت نير الاستعمار ومعظمهم من الحلفاء ، الذين حالوا دون اشتراك هذه الدول وأمرتهم بعدم الحضور الى مصر حتى لا يشاهدوا مظاهر تقدمها ومعالم حضارتها .. وقتلت الدورة الافريقية والتي كان مقررا أن تقام وأنشئ من أجلها ستاد الاسكندرية عام ١٩٢٩ .

عودة الى مصر الاولمبية :

حقيقة كان لقتل الدورة الافريقية أثر عكسي فقد لفتت هذه الحادثة نظر الملك فؤاد وأثارت اهتمامه الى التشكيل الأعلى للرياضة في مصر وشعر بعدم اهتمام هؤلاء الأجانب المسيطرين على قمة هيئة الرياضة في الدولة وهي اللجنة الاولمبية والتي يرأسها إسما الأمير/ عمر طوسون .

ولهذا كان رد الفعل بعد إلغاء الدورة الافريقية التي كان يبغى الملك فؤاد من ورائها شيئا من الفخار ، ولهذا أراد أن يضع على رأس اللجنة الاولمبية المصرية شخصا آخر ، وكانت اولمبياد ١٩٢٢ على الأبواب ، وهنا أثير تعيين مندوب مصري في عضوية اللجنة الاولمبية

الله يبغى الوصول بالرياضة المصرية الى تحقيق أهدافها فقد كان رياضيا وله ماضى بنادى الترسانة الرياضى فى كرة القدم ، وكان يرغب أيضا فى تيسير السبل للوصول الى تحقيق الأهداف الرياضية الحقيقية .

وبدأت تشكيلات جديدة فى الجهاز الإدارى للرياضة فتولى هو رئاسة اللجنة الاولمبية .. كما عين النجم الرياضى السابق والنائب بمجلس الدولة محمود مختار (التنش) وكيلا لوزارة الشؤون الإجتماعية لشئون الرياضة - إذ لم تكن وزارة الشباب ولا المجلس الأعلى للشباب والرياضة قد شكلا بعد .

وعقب ذلك صدر أول قانون موحد للأندية الرياضية والاتحادات ينظم لها طريق سيرها ويقن لها شئونها بوضوح .. ثم كان للفريق عبد الرحمن أمين أيضا فضل كبير فى تكوين المجلس الأعلى للشباب برئاسة السيد/ كمال الدين حسين - وسكرتارية المرحوم / عادل طاهر - وقد تحول هذا المجلس بعد ذلك الى وزارة للشباب ، وفى عهد تلك الوزارة تتابع على اللجنة الاولمبية المصرية مجموعة من الشخصيات الرياضية المرموقة لا يتسع المجال لذكر الأسماء الآن .

بناء العالم .. والحركة الاولمبية :

إن بناء العالم السعيد المستقر يجب أن يبدأ ببناء الفرد .. وحين نريد أن نجدد العزم لبناء مجتمع سعيد ينعم بالسلام .. فيجب أن نعلم أنه من الخطأ أن نبني خطواتنا على أساس أن إصلاح الحياة الإجتماعية بالنسبة للمجتمع تؤدي تلقائيا الى إصلاح الفرد .. بل يجب الإهتمام أساسا بعقلية الفرد ونفسيته.. ومتى

أصقلت الفرد ، سهل عليه أن يتعاون مع أمثاله لخدمة المجتمع ، وحينئذ يستطيع إصلاح ما أفسدته الحروب . ولا ننكر أن التمرينات والألعاب التى تنشرها الحركة الاولمبية تحسن الصحة وتنمى القوة البدنية والروحية ، وعندما يأتى التنازع على الحياة فالصحة والقوة والعقل هم الذين يسودون بالطبع .

ونود فى هذا المقام أن نوضح حقيقة حول الحلقات الخمس (رمز وشعار الألعاب الاولمبية) ولجنتها الاولمبية الدولية ، فكل حلقة بلونها ترمز الى قارة من القارات ، فمثلا الحلقة السوداء ترمز لقارة افريقيا ، والصفراء آسيا ، والخضراء أوروبا ... وهكذا كما كان يشاع فى البداية ، إلا أن الحقيقة حول هذه الحلقات أنها ترمز الى القارات الخمس وهى : أوروبا / أمريكا/ آسيا / أفريقيا / إستراليا ... أما الألوان الخمس وهى : الأحمر / الأزرق / الأصفر / الأسود / الأخضر ... فهى الألوان الأساسية التى تتشكل منها ألوان أعلام جميع الدول .

ملامح التنظيمات الرياضية

على المستوى الدولى والعالمى والمحلى

أولا : المستوى العالمى

(١) اللجنة الاولمبية الدولية :

لا شك أن الحركة الأولمبية تعد أرقى الحركات الإجتماعية المنظمة التى ظهرت فى العصر الحديث بما تضمنه من مبادئ سامية .

فبعد تعطل الألعاب الاولمبية القديمة ، ظلت هذه الألعاب

(٢) إتحاد اللجان الاولمبية الأهلية :

وهو إتحاد يضم في عضويته كافة اللجان الاولمبية الأهلية لجميع دول العالم ، يتبنى بعضا من قضاياها ومشاكلها وسبل تطوير أدائها ومعاونتها في تحقيق أهدافها على مستوى بلدها ، للإتحاد جمعية عمومية تجتمع سنويا وينتخب مجلس إدارة هذا الإتحاد بمعرفة الجمعية العمومية التي تتكون من كافة الدول الأعضاء به .

ثانيا : المستوى الدولي

(٣) الإتحادات الرياضية الدولية :

بغية النهوض بالحركة الاولمبية فإنه يجوز للجنة الاولمبية الدولية الاعتراف بالإتحادات الرياضية الدولية بوصفها منظمات دولية غير حكومية تدير رياضة أو عدة رياضات على المستوى الدولي بالإضافة الى المستوى المحلى ، وحيث أن دور الإتحادات الدولية يندرج فى إطار الحركة الاولمبية ، فلذا يتعين أن تتوافق لوائحه وكافة أنشطته مع نصوص الميثاق الاولمبى ، ومما ينبغى ذكره أن كل اتحاد دولى يتمتع باستقلالية تامة فى إدارة رياسته ... والإتحاد الدولى لأى رياضة معنى بالأمور التالية :

(أ) إنشاء وتعزيز القواعد الخاصة بممارسة رياسته وضمان تطبيق هذه القواعد .

(ب) ضمان تطوير رياسته فى شتى أنحاء المعمورة .

(ج) صياغة معايير أهلية المسابقات للمشاركة فى الألعاب الاولمبية بما يتوافق مع الميثاق الاولمبى ورفع تلك المعايير للتصديق عليها من اللجنة الاولمبية الدولية .

فى ذاكرة التاريخ تعد أثرا من الآثار ، إلى أن كانت مبادرة البارون (بيير دى كوبرتان) هى الحافز الرئيسى لعقد المؤتمر الرياضى الدولى فى شهر يونية عام ١٨٩٤ - أواخر القرن التاسع عشر - حيث أقيم هذا المؤتمر فى باريس ، وتوجت أعماله بالإعلان فى ٢٣ يونية ١٨٩٤ عن تشكيل اللجنة الاولمبية الدولية ، التى لم تآل جهدا فى إحياء الحركة الاولمبية فسارعت بتنظيم أول دورة للألعاب الاولمبية الحديثة صيف عام ١٨٩٦ بمدينة أثينا باليونان .

ويعد الفكر الاولمبى بمثابة فلسفة فى الحياة ، كما نص على ذلك الميثاق الاولمبى ذاته ، إذ تهدف تلك الفلسفة الى تقوية وصلل الصفات البدنية والعقلية والإرادية بنسب متوازية فى قالب سوى ، أو ما نعبر عنه حاليا بمزج الرياضة بالثقافة والتعليم ، وفى هذا الإطار يسعى الفكر الاولمبى الى خلق نسق للحياة تتوازى فيها الكفاءة العضلية مع القيم التعليمية للمثل التى يحتذى بها فى إطار إحترام المبادئ الاخلاقية .

واللجنة الاولمبية الدولية تعد أعلى سلطة رياضية فى العالم وهى كيان يبنى نفسه بنفسه ... وتشمل الحركة الاولمبية كافة المنظمات والرياضيين والأشخاص الذين يرتضون العمل وفق مبادئ الميثاق الاولمبى ، والمعيار الأساسى للإندراج تحت مسمى الحركة الاولمبية هو إعتراف اللجنة الاولمبية الدولية .

والميثاق الاولمبى هو الجامع لأحكام وقوانين وملاحق القوانين التى تقرها اللجنة الاولمبية الدولية ، أى أن هذا الميثاق هو دستور عمل الحركة الاولمبية وتنظيم الدورات الاولمبية الصيفية والشتوية .

(د) تولى مسئولية الإشراف الفنى وإدارة رياضته أثناء الألعاب الاولمبية والمسابقات الأخرى التى قامت تحت رعاية اللجنة الاولمبية الدولية .

(هـ) توفير المساعدات الفنية أثناء التطبيق العملى لبرامج التضامن الاولمبى .

(٤) اللجان الاولمبية الوطنية :

وتتركز مهام هذه اللجان فى تطوير وحماية الحركة الاولمبية فى دولهم المعنية بما يتوافق مع ما هو وارد فى نصوص الميثاق الاولمبى ... وتقوم اللجان الاولمبية الوطنية بالدور التالى :

(أ) رعاية المبادئ الأساسية للفكر الاولمبى على المستوى المحلى فى إطار النشاط الرياضى ومن خلال وسائل اللجان الاولمبية المتعددة تستطيع نشر الفكر الاولمبى عن طريق البرامج التعليمية للتربية البدنية والرياضية فى المدارس والجامعات ويجوز لها إنشاء مؤسسات يكون هدفها الأساسى بث التعاليم الاولمبية عن طريق لإنشاء الاكاديميات الاولمبية الوطنية والمتاحف الاولمبية والبرامج الثقافية المختلفة .

(ب) ضمان تطبيق نصوص الميثاق الاولمبى فى دولهم .

(ج) تشجيع تطوير المهارات الفائقة وبرامج الرياضية للجميع .

(د) للجان الاولمبية الوطنية مطلق الصلاحية فى تمثيل دولهم فى الألعاب الاولمبية وفى كافة المسابقات الاقليمية والقارية أو المسابقات الدولية متعددة الرياضيات والتى تتم

اقامتها تحت رعاية اللجنة الاولمبية الدولية .

اضافة للعديد من المهام الأخرى ، والتى لا يتسع المجال هنا لذكرها تفصيلا .

ثالثا : على المستوى المحلى :

ونعنى هنا التنظيمات الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية ، وقد أوضحنا فى بداية هذه المحاضرة نبذة تاريخية عن بدء تكوين هذه التنظيمات وألحنا خلالها دور هذه التنظيمات ومسمياتها وكيفية نشأتها وتطور عملها .

والتنظيمات الرياضية فى جمهورية مصر العربية تضم تنظيمات حكومية وتنظيمات أخرى أهلية ... ولكى نوضح العلاقة بين كل من الأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية فى المجال الرياضى بصفة عامة ، يلزم أن نتفق أولا على تعريف محدد ومفهوم واضح لطبيعة وأهداف كل منها ... وفيما يلى تعريف مختصر لكل من لأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية .

(أ) الأجهزة الحكومية :

وهى أجهزة تنشؤها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومى بمستوياته المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضى كجزء من مسئولياتها المحددة فى قرارات إنشائها .

ومن الطبيعى أن يتولى العمل فى هذه الأجهزة الحكومية موظفون عموميون يخضعون لنظم وقوانين العمل فى الجهاز الحكومى للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقى ... إلخ . كذلك فإن العمل

ويدير هذه الهيئات عادة مجالس إدارة يتم انتخاب أعضائها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع أعضاء الهيئة المسددين لإشتراكاتها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها .

ومن أمثلة الهيئات الرياضية الأهلية : النادي الرياضي / الإتحاد الرياضي / اللجنة الأولمبية الأهلية .

(أ) النادي الرياضي :

هو الوحدة الأساسية لقاعدة تنظيم الهيئات الرياضية الأهلية في أى مجتمع وهو مؤسسة تربوية رياضية تهدف إلى إتاحة الفرصة للشباب لممارسة الأنشطة الرياضية أساسا بالإضافة للأنشطة الثقافية والاجتماعية .

(ب) الإتحاد الرياضي :

الإتحاد الرياضي هو الهيئة المسؤولة عن إدارة شؤون لعبة معينة في الدولة من جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية وتتكون الجمعية العمومية للإتحاد الرياضي من ممثلى الأندية الرياضية المنضمة لعضوية الإتحاد وهم الذين ينتخبون مجلس إدارة الإتحاد لتولى مسئولية إدارة شؤونه لفترة زمنية محددة .

ويكون للإتحاد الرياضى فروعاً في الأقاليم أو المحافظات تسمى مناطق الإتحاد تضم لعضويتها الأندية أعضاء الإتحاد في نطاق الأقاليم أو المحافظة وتعمل على تنفيذ سياسة الإتحاد في نطاقها .

وينضم الإتحاد الرياضى لعضوية الإتحادات الإقليمية والقارية والدولية المناظرة له لتنظيم إشتراك الفرق القومية وفرق الأندية التابعة له فى المسابقات الدولية التى تنظمها

داخل هذه الأجهزة يخضع للوائح الإدارية والمالية المعتمدة لأجهزة الحكومية فى الدولة .

وتضع هذه الأجهزة خططها وبرامجها فى ضوء السياسة العامة للدولة وفى حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومى للدولة كما تخضع فى كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها فى ذلك شأن باقى الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى مجالات العمل الأخرى .

والهدف من إهتمام الدولة بإنشاء هذه الأجهزة الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب فى مجال التربية الرياضية والنشاط الرياضى العام ، بإعتبار أن النشاط الرياضى فى أى مجتمع يعتبر مرفقا من مرافق الخدمة العامة وهدفا من أهداف الدولة لرعاية النشء والشباب شأنها فى ذلك شأن الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ... وفى الغالبية العظمى من الدول أن لم يكن جميعها ينص دستور الدولة على مسئولية الحكومة المباشرة فى مجال التربية الرياضية ونشر الرياضة بين مجتمع الشباب .

(٢) الهيئات الأهلية :

الأصل فى الهيئات الأهلية هو أنها هيئات تقوم بمبادرات وجهود أهلية من مجموعة من الرواد والقادة المهتمين بمجال محدد من مجالات النشاط الرياضى - ويتم تمويل هذه الهيئات أساسا من مصادر التمويل الشعبى الأهلى سواء من المؤسسات أو الأفراد المهتمين بهذا النوع من النشاط .

هذه الاتحادات وفق لوائح ونظم كل مسابقة .

اللجنة الاولمبية الدولية والميثاق الاولمبي .

(ج) اللجنة الاولمبية الاهلية :

تتكون اللجنة الاولمبية في الدولة من مجموع الاتحادات الاولمبية (الألعاب المدرجة بالبرنامج الاولمبي) ويشكل مجلس إدارتها بالانتخاب من بين ممثلي هذه الاتحادات ويكون ذلك عادة عقب الإنتهاء من كل دورة أولمبية ، أى كل أربعة سنوات وهى الفترة الزمنية الواقعة بين الأولبياد السابق والذى يليه .

وتعتبر اللجنة الاولمبية مسئولة عن تنظيم اشتراك الفرق القومية للدولة فى مسابقات الألعاب الاولمبية والقارية والاقليمية وهى وحدها التى تمثل الدولة فى هذه المسابقات طبقا للقواعد والنظم التى تضعها اللجنة الاولمبية الدولية وهى مسئولة عن رعاية القواعد والمبادئ الاولمبية والمحافظة عليها وحماية الهوية وفقا لدستور

وختاماً ... لعلمنا نكون قد وفقنا فى عرض بعض الملامح المرتبطة بالأنشطة الرياضية فى مصر من حيث تاريخها وتطور نشأتها ومواقع هذه الأنشطة على الخريطة الدولية والتنظيمات التى تحدد ملامح العمل التنفيذى ورسم سياسات ممارسة تلك الأنشطة على كافة المستويات العالمية والدولية والمحلية .

هل أنت منصت جيد؟...

إعداد : د. مدحت محمد أبو النصر
دكتوراه من جامعة ويلز ببريطانيا
استاذ تنظيم المجتمع المساعد بجامعة حلوان

الإنصات :

يحتاج الإنسان سواء في حياته الشخصية أم الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الانصات للآخرين .

فالزوج يحتاج إلى أن ينصت إلى زوجته ،
والزوجة تحتاج إلى أن تنصت إلى الزوج ، والطبيب
يحتاج إلى أن ينصت إلى المريض ، والمدرس يحتاج إلى
أن ينصت إلى تلاميذه ، والموظف يحتاج إلى أن ينصت
إلى الجمهور ، والمدير يحتاج إلى أن ينصت إلى
مرؤسيه .

ولقد أوضحت الدراسات أننا نقضى ٨٠٪ من ساعات
العمل في عملية الإتصالات (حديث أو إنصات) منها
ماليقل عن ٤٥٪ يقضيه المرء في عملية الإنصات
وحدها .

أسباب الإنصات :

إن الانصات هو عملية إتصال في المرتبة الأولى ونحن
نستخدم الانصات لأسباب عديدة منها :

(١) نقل المعلومات .

(٢) التعارف

(٣) تبادل المشاعر .

(٤) الفهم والاستيعاب .

بكلمات أخرى يمكن أن نحدد الأسباب التي تؤدي
بالناس إلى الانصات في الآتى :

(١) أن تحب المتحدث أو تكون معجبا به .

(٢) أن تعتقد أن المتحدث لديه ما يستحق الاستماع .

الإنصات والاستماع :

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات ...

فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع . والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله . والاستماع يتم بواسطة الأذن ، بينما الإنصات يتم من خلال العقل .

مراحل الإنصات :

وتمر عملية الإنصات بمراحل يمكن تحديدها بإيجاز في الآتي :

(١) الانتباه والتركيز .

(٢) الاستماع .

(٣) محاولة فهم المرسل (المتحدث)

(٤) تشجيع المرسل على الاستمرار من خلال الاستجابة البناءة سواء بالكلمة أو الحركة التي تساعد المرسل على التعبير الحر عن أفكاره .

حسن الإنصات :

يقول أحد الحكماء أننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام . ومن حسن الإنصات إمهال المتكلم حتى ينتهى من حديثه وقلة التلفت فى الجواب والأقبال بالوجه ، والنظر إلى المتكلم ، والوعى لما يقول .

(٣) أن يكون هناك احتمال الثواب أو العقاب فى الإنصات أو عدمه .

(٤) حينما تعتقد أن هناك احتمالاً بأن يطلب منك التعليق على النقطة التى تم الحديث عنها .

(٥) أن تعتقد إذا أنصت جيداً للمتكلم فإنك تستطيع مناقشته فيما بعد .

أهمية الإنصات :

والإنصات له أهمية كبيرة فى تحقيق التواصل مع الناس ، ومساعدتهم ، وتوصيل الشعور بتقبلهم ، والتجاوب معهم ، والاحترام لهم ... بل إن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بأرائك وأفكارك ، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش .

كذلك يمكن أن نقول أن الإنصات الجيد هو أقصر الطرق للفهم والاستيعاب .. ولذلك فإن الله سبحانه وتعالى يقول فى سورة الأعراف " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا ^(١) له وأنصتوا ^(٢) لعلكم ترحمون " الآية ٢٠٤ .

فالإنصات لغوياً ، مصدراً للفعل نصت ، بمعنى ترك الكلام من أجل الاستماع وتفهم كلام المتحدث .

ويستخدم مصطلح الإنصات كترجمة عربية لاصطلاح Listening بمعنى الإصغاء والاستماع الجيد ومحاولة الفهم .

(١) بمعنى « إقصدا السماع وتوجهوا إلى تفهم الكلام » .

(٢) بمعنى « اتركوا الكلام لأجل الاستماع » .

١ - شعورك الملح بأنه يجب عليك الإجابة عن شيء ما أو تقريره .

٢ - الحكم على الكلام الصادر من المتكلم . كما يفعل بعض المتعمقين في اللغة حيث إنهم يخرجون عن موضوع الحديث تماماً بسبب خطأ قد يقع من المتكلم في الإعراب مثلاً .

٣ - أن تسمع وأنت في عجلة من أمرك . من أجل أن تكرم صديقاً لك أو تحابيه ، ولوعرفت أن الوقت الذي تضيعه بدون فهم هو نفسه لو حاولت أن تفهم لما تعجلت .

٤ - أن تسمع ما تريد سماعه فقط - فتختار مما قال ما تحب أن تسمعه فقط وتهمل ما عداه .

٥ - أن يكون لديك ماتود قوله ويلح عليك وتتحين الفرصة لمقاطعة محدثك حتى تدلى بما لديك .

٦ - أن تكون مشغول الباب تماماً مما لايفسح مجالاً للسمع من الآخرين .

٧ - أن لا تكون متفقاً في الرأي مع محدثك أو مقتنعاً سلفاً أنك وإياه متناقضان في المبدأ .

٨ - أن ترى محدثك كشخص لا ينتمى إليك ولا تنتمى إليه ، لكل منكما أفكار متعارضة .

٩ - أن تكون منصرف الذهن عن محدثك أو محملاً فيه دون متابعة أو تركيز .

ما الذي تفعله لتستطيع الإنصات

بشكل فعال وجيد ؟

١ - أن تنصت للأفكار وليس للجمل والعبارات -

وحتى يحسن الإنسان الإنصات لابد أيضاً من أن يصمت في أحيان كثيرة بما يعطى لنفسه الفرصة في فهم كلام المتحدث والتفكير في موضوع الحوار .

ولقد مدح بعض الحكماء الصمت بسبع عبارات هي :

١ - أنه عبادة من غير غداء .

٢ - زينة من غير حلى .

٣ - هيبة من غير سلطان .

٤ - حصن من غير حارس .

٥ - استغناء عن الاعتذار لأحد .

٦ - راحة الكرام الكابتن .

٧ - ستر لعيوب المتكلم .

الإنصات والزمن :

ومع كل هذه الأهمية والفوائد للإنصات ، إلا أن معظم الأفراد لا يجيدون الإنصات الفعال . حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق ، لا يتجاوز الشخص ما سمعه وفهمه وقيمه عن نصف ما قيل تقريباً .

وخلال ٤٨ ساعة يفقد ٥٠٪ منها لتنتهي الرسالة عملياً إلى ٢٥٪ من أصلها ، بمعنى آخر أننا نحتجز في ذاكرتنا ما لا يزيد عن ربع ما نسمعه وننصت إليه .

عقبات الإنصات الجيد :

ومن العقبات التي قد تصادف طريقك إلى الإنصات

الجيد :

✓ () إعرف نفسك ..

هل أنت منصت جيد ؟ ...

الآن، ما مدى قدرتك على الانصات الجيد، وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالإجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «لا».

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك:

١ - هل تعطي لهم الاحساس بالاهتمام بحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٢ - هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٣ - هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال اشارة حركية أو صوتية؟

نعم ☐ لا ☐

٤ - هل تستخلص كثيراً من الأمور

خلال الحركات الجسمية - و... الصوت لدى المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٥ - هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟

نعم ☐ لا ☐

٦ - هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه، ثم تقوم بمناقشته؟

نعم ☐ لا ☐

٧ - في حالة عدم فهمك إحدى الأفكار التي طرحت في الحديث، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٨ - هل توافق على هذه العبارة: فن الانصات يتطلب أن نكون مبسمين بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة؟

نعم ☐ لا ☐

فربما تكون الجمل غير موضحة للمعنى .

٢ - أن تعرف المحتوى الحقيقي والمراد من وراء كلام المتحدث أكثر من التعرف على الظاهر منه .

٣ - فكر للأمام للاستعداد للنقطة التالية . لتربط بينها وبين النقطة الأولى وهكذا حتى تكون موضوعاً متكاملًا ، ولكن إحذر اعتقاد أو افتراض النقطة التالية .

٤ - لا تندفع بتحضير الرد على الحديث .

٥ - ضع في عقلك دائماً أن الحديث مستمر حتى ميعاد الإنتهاء فلا تكن متلهفاً على فترات في وسط الحديث يتوقف فيها ولا تنتظر وقت الإنتهاء وتظل تنظر في الساعة كل دقيقة .

٦ - أن يكون ذهنك حاضراً عند سياق الأمثلة حتى تربط بينها وبين المراد توضيحه بها .

أخيراً ..

تذكر أن انعدام مهارة الانصات الفعال

مكلفة للغاية ، حيث يترتب عليها على

سبيل المثال ، إعادة تنفيذ الأعمال مرة

أخرى ، والوقوع في أخطاء عديدة .. لأن

الانصات للآخرين يوفر لك كثيراً من

المعلومات التي تهتمك في الحياة والعمل أو

الدراسة .

المراجع المستخدمة :

(١) القرآن الكريم .

(٢) محمد عبد الغنى : مهارات الحديث والإنصات
(القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٨) .

(٣) مدحت محمد أبو النصر : « هل أنت منصت
جيد ؟ » مجلة الشروق ، العدد ٣١٨ ، السارقة : ١١-
١٧/٥/١٩٩٨ ، ص ٧٤ .

(٤) مدحت محمد أبو النصر : « مهارة الإنصات
للآخرين » ، برنامج مهارات الاتصال الفعال (دبي :
معهد التنمية الإدارية ، ١٩٩٩) من ص ١٠ - ١٢ .

٩- هل ترد على الهاتف أثناء حديثك
مع الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

١٠- هل تنصت الى ما يهمك من
الكلام فقط، وتعرض عن دونه؟

نعم ☐ لا ☐

١١- هل تقاطع المتحدث كثيراً عند
حديثه معك؟

نعم ☐ لا ☐

١٢- هل توجي للمتحدث بانك معه،
في حين أنك لست كذلك؟

نعم ☐ لا ☐

التعليمات والتفسير

١- اعط لنفسك درجة واحدة في
حالة الاجابة بـ «نعم» عن الأسئلة
من ١ الى ٨، وفي حالة الاجابة بـ «لا»
عن الأسئلة من ٩ الى ١٢.

ب- اجمع درجاتك عن جميع
الأسئلة.

• اذا حصلت على ٩ درجات
فأكثر، فأنت منصت جيد، تحترم
الآخرين وتهتم بهم، عندما
يتحدثون معك، أغلب الناس
يستمتعون بالتكلم معك، وهم
سعداء لأنصاتك وانتباهك لحديثهم.
• اذا حصلت على ٥ الى ٨
درجات، فأنت احياناً منصت جيد.
وأحياناً أخرى لا.. وذلك عندما
يكون موضوع الحديث وشخصية
المتحدث غير ذي اهمية بالنسبة
إليك، أو أن انتباهك وتركيزك في
الحديث يتأثران ببعض الأمور التي
تششت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

• أخيراً، اذا حصلت على أقل من
٥ درجات فأنت شخص غير منصت
للآخرين. أنت تستمع إليهم باذنك
فقط، لا بعقلك. وهذا يعرضك
للوقوع في أخطاء عدة، لأن الانصات
للآخرين يوقفك كثيراً من
المعلومات التي تهيك في الحياة
والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال
بك، لأنهم ليسوا أغبياء، ولأنهم
يسدرون أنك لا تحترمهم ولا
تهتم بهم نظراً لعدم انصاتك
إليهم.

تنصحك بإعادة قراءة
المقدمة والأسئلة مرة
أخرى. ■ ■

إدراك المذراء والمصدرين لمحوقات الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية (بحث محكم)

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

بقية المنشور بالعدد السابق

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً : مقدمة :

أخرى ، كما يعكس ذلك عدم القدرة على استغلال المزايا النسبية ، وتطوير الإنتاج لمواكبة احتياجات السوق المحلية والعالمية والأفريقية ، كما يعكس أيضاً عدم معرفة واكتشاف المزايا التنافسية التى يستطيع المنتج المصرى بها اختراق الأسواق الدولية .

وعلى الرغم من الجهود الرسمية لتشجيع وتنمية الصادرات المصرية ، وفتح أسواق جديدة لها ، إلا أن هذه الجهود لم تحقق النتائج المطلوبة ، واستمرت المشكلة قائمة ، حتى أصبحت مصر تمثل طبقاً لتقارير البنك الدولى الترتيب الثالث بالنسبة للدول الأقل تصديراً والرابع بالنسبة للدول الأكثر استيراداً^(٢٥) ، مما يعنى

أظهرت الباحثة فيما سبق ، ما تعانيه مصر من مشكلة لعجز فى الميزان التجارى ، ويعكس هذا العجز عدم قدرة لإنتاج المحلى على الوفاء بالمتطلبات المحلية من ناحية ، عدم قدرته على النفاذ إلى الأسواق الخارجية من ناحية

ثالثاً : إدراك المصدرين ومدراء التصدير

بالشركات القابضة لمعوقات الصادرات

المصرية إلى السوق الأفريقية :

١- ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب :

يوضح الجدول رقم (١٦) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب ، الذى تم حسابه باختبار مان ويتنى Mann Whitney أو U-Test ، الذى يتعبر من أقوى الاختبارات اللامعملية ، الخاصة بالفرق بين مقياسين ، ومن شروطه أن المتغيرات محل الدراسة مقاسة بمقياس ترتيبي أى مقياس ليكرت .

(١) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المدراء فى التسارع التكنولوجى ، الذى يجتاح العالم الان فى كل وسائل الإنتاج ، عدم استطاعة المنتجين المصريين من ملاحقته . كان ترتيب هذا المعوق ، وفقاً لإدراكات المصدرين هو الثامن أو الأخير ، حيث يرجع ذلك إلى أنهم يعتمدون فى إنتاجهم أساساً ، على الأيدى العاملة فأغلب المنتجات المصدرة هى المنسوجات القطنية ، السجاد ، الحلوى والسيراميك .

(٢) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المصدرين فى التسويق ، من حيث ندرة المعلومات عن الأسواق الأفريقية ، مع عدم إجراء بحوث تسويقية لاكتشاف رغبات واحتياجات وأنواق المستهلك الأفريقى ، والتى يتم على أساسها تصميم المنتجات ، التى تحوز القبول لدى هذا

استمرار توقع تزايد الفجوة فى الميزان التجارى ، إذا لم يحدث تقدماً ملموساً فى الصادرات المصرية ، خاصة مع الاتجاه لتحرير التجارة .

لذلك يتطلب الأمر إعطاء الأولوية الكاملة ، لتنمية وزيادة الصادرات ، بإزالة أى معوقات أو عقبات تعوق العملية التصديرية .

ثانياً : معوقات التصدير :

تواجه الصادرات المصرية ببيئات المعوقات التى تحد من نموها ، تتمثل فى الأساس فى (س) مشكلة

- | | |
|----------------|--|
| X ₁ | معوقات تهويلية . |
| X ₂ | معوقات جمركية . |
| X ₃ | معوقات جمركية من الدول المستوردة . |
| X ₄ | معوقات تسويقية . |
| X ₅ | معوقات إنتاجية . |
| X ₆ | معوقات تكنولوجية . |
| X ₇ | معوقات نقل وعبور . |
| X ₈ | معوقات من الجهات المسؤولة عن الرقابة على الصادرات فى الموانئ المصرية . |

وقد تم استقصاء آراء عينة من المصدرين المصريين ، الذين يصدرون منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان ، ومدراء التصدير بالشركات القابضة ، التى تقوم بتصدير منتجات الشركات التابعة لها ، وذلك للتعرف على درجة تأثير كل معوق من وجهة نظرهم ، على العملية التصديرية إلى السوق الأفريقية .

(*) تم كتابة هذه المعوقات بالتفصيل فى الفصل الأول مقدمة البحث ضمن مظاهر المشكلة .

جدول رقم (16)

ترتيب معوقات التصدير وفقاً لآراء المصدرين والمدراء
وفقاً لمتوسط الرتب

٢	المعوقات	مدراء التصدير بالشركات النابضة		المصدرين	
		الترتيب	متوسط الرتب	الترتيب	متوسط الرتب
X ₁	التمويلية	6	31.00	3	30.40
X ₂	التسويقية	8	11.60	1	34.28
X ₃	الإنتاجية	2	47.60	7	27.08
X ₄	التكنولوجيا	1	48.70	8	26.86
X ₅	الجمركية المصرية	5	33.30	4	29.94
X ₆	جمركية من الدول المستوردة	4	35.70	5	29.46
X ₇	نقل وعبور	7	15.80	2	33.44
X ₈	الجهات المسئولة عن رقابة الصادرات	3	39.20	6	28.76
(X) المتوسط العام		42.75		28.05	

المصدر : النتائج الإحصائية لإجابات المستقصى منهم على الاستقصاء .

المستهلك . يقابل ذلك ندرة أكثر في معرفة المستهلك الأفريقي بالمنتجات المصرية ، ومدى قدرتها التنافسية من حيث الجودة والسعر والتعبئة والتغليف . يضاف إلى ذلك قلة الاهتمام بإقامة المعارض الدائمة للمنتجات المصرية ، في الدول الأفريقية ، واستخدام البعثات الترويجية كأداة تسويقية هامة ، كان ترتيب هذا المعوق هو الثامن لدى المدراء .

(٣) تمثل المعوق الثاني ، لدى المدراء الإنتاج ، من حيث مواصفات المنتج الذي يرضى رغبات واحتياجات المستهلك الأفريقي ودرجة جودته ، بالإضافة إلى الاهتمام بحسن تعبئته وتغليفه ، وجودة تشطيباته ، ومحاولات التطوير والابتكارات الدائمة للمنتجات . كان ترتيب هذا المعوق هو السابع لدى المصدرين .

(٤) تمثل المعوق الثاني ، لدى المصدرين في خدمات النقل والعبور ، حيث تمثل تكلفة باهظة ، بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن تواجهها الحاويات أو الشحنات في الموانئ المختلفة ، وذلك لعدم وجود خطوط مباشرة للنقل الجوي والبحري لدول السوق الأفريقية ، وعدم توفر طرق مهيأة لخطوط النقل البري . حيث أنه غالباً يتم نقل المنتجات المصرية ، إلى الأسواق الأفريقية بطريقة غير مباشرة عبر الموانئ الأوروبية ، كان ترتيب هذا المعوق هو السابع لدى المدراء .

(٥) تمثل المعوق الثالث ، لدى المدراء في الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات ، من حيث تعددها وتداخل اختصاصاتها ، وتآزم البيروقراطية بها ، بالإضافة إلى طول الإجراءات . كان هذا المعوق هو

من إدراكات المدراء والمصدرين ، نحو درجة تأثير معوقات التصدير على الصادرات المصرية .

حيث كان المتوسط العام لإدراكات المدراء هو ٤٢٧٥ ، والمصدرين ٢٨٠٥ .

وفقاً للتحليل السابق ، نصل إلى :

النتيجة السابعة « رغم أن كلاً من مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين ، الذين يصدرين منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بالعاشر من رمضان ، يعملان معاً لتحقيق طفرة في الصادرات المصرية ، إلا أن ترتيبهم للمعوقات التي تقف حائلاً أمام انطلاق هذه الصادرات ، اختلف بدرجة كبيرة في ترتيب ست معوقات ، وتقارب في اثنتين فقط » .

ب - مستوى المعنوية لمعوقات التصدير وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين :

يوضح الجدول رقم (١٧) مستوى المعنوية لمعوقات التصدير ، وفقاً لاختبار مان ويتنى - Mann Whit-ney ، المبني على إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتائج التالية :

النتيجة الثامنة « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية » .

مستوى المعنوية

٠.٩٢	المعوقات التمويلية .	X ₁
٠.٤٧	المعوقات الجمركية المصرية	X ₅

السادس لدى المصدرين ، لأنهم يوظفون الشخصيات ذات المكانة التي تستطيع تخليص هذه الإجراءات بسرعة ودقة .

(٦) تمثل المعوق الثالث ، لدى المصدرين في التمويل ، حيث تعاني كل الدول الإفريقية - تقريباً - من ندرة الصرف الأجنبي ، ويعتمد المستوردون فيها على الإئتمان طويل الأجل (لمدد تتراوح بين ٦٠ و ١٨٠ يوماً) ، مع وجود مخاطر وصعوبات كبيرة في السداد . بالإضافة إلى عدم وجود خدمات مصرفية متطورة لهذا الغرض في هذه الدول ، مما يجعل المعاملات تتم عن طريق بنوك خارجية (أوروبية) . فضلاً عن هذا ، عدم وجود نظم فعالة لضمان الصادرات ، الأمر الذي يضعف قدرة المصدرين المصريين على المنافسة في هذه الأسواق ، بالمقارنة مع منافسيهم وخصوصاً من دول شرق آسيا . لقد أنشئ البنك الإفريقي للتصدير والاستيراد (AFRIXIMBANK) ، عام ١٩٩٤ (ومقره القاهرة) ، بغرض توفير التمويل للمصدرين والمستوردين الأفارقة ، وتقديم الضمانات والتسهيلات المصرفية التي يحتاجها توسيع التجارة بين الدول الإفريقية ، إلا أنه ما زال في مهده ، كان ترتيب هذا المعوق هو السادس لدى المدراء .

(٧) تقاربت إدراكات المدراء والمصدرين ، في ترتيب المعوقات الجمركية من الدول المستوردة ، حيث احتلت الترتيب الرابع لدى المدراء والخامس لدى المصدرين . كما تقارباً أيضاً في المعوقات الجمركية المصرية ، حيث احتلت الترتيب الخامس لدى المدراء ، والرابع لدى المصدرين .

(٨) اتضح التباعد الشديد والاختلاف ، فيما بين كل

جدول رقم (17)
مستوى المعنوية لمعوقات التصدير
وفقاً لإدراكات المدراء المصدرين

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X
Mann-Whitney U	245.000	61.000	79.000	68.000	222.000	198.000	103.000	163.000	127.500
Wilcoxon W	1520.000	116.000	1354.000	1343.000	1497.000	1473.000	158.000	1438.000	1402.500
Z	-.103	-4.215	-3.497	-3.860	-.715	-1.105	-3.641	-1.816	-2.141
Asymp. Sig. (2-Tailed)	.918	.000	.000	.000	.474	.269	.000	.069	.015

المصدر : الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التى تمت عن طريق البرنامج الجاهز SPSS Statistical Packages for Social Sciences بإستخدام الكمبيوتر الشخصى PC .

مستوى المعنوية

.47	المعوقات الجمركية من الدول المستوردة	X ₆
.07	المعوقات الجمركية من الجهات المصرية المسئولة عن الرقابة على الصادرات	X ₈

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية ، أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

.00	المعوقات التسويقية	X ₂
.00	المعوقات الإنتاجية	X ₃
.00	المعوقات التكنولوجية	X ₄
.00	المعوقات الخاصة بالنقل والعبور	X ₇

للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً : النتائج :

١ - الجهود الرسمية لتنشيط الصادرات المصرية .
وحجم هذه الصادرات :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الأول الذى نصه «قد يؤدي عدم وجود استراتيجيات واضحة للتوجه الخارجى ، إلى فشل كل الجهود الرسمية لزيادة الصادرات المصرية ، إلى السوق العالمية بصفة عامة ، وإلى السوق الإفريقية بصفة خاصة» .

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الأولى : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضالة نسبة الواردات مقارنة بنسبة الواردات من السوق العالمية » .

النتيجة الثانية : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضعف نسبة الصادرات مقارنة بنسبة الواردات من السوق الإفريقية » .

النتيجة الثالثة : « هناك جهود رسمية ، على الصعيد العالمى بصفة عامة ، وعلى الصعيد الإفريقى بصفة خاصة ، لفتح أسواق جديدة أمام الصادرات المصرية لتنشيطها وتنميتها ، إلا أنها تبوء بالفشل لعدم وجود

وفقاً للنتائج السابقة يقبل الفرض الثالث - جزئياً - ونصه : «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير المتمثلة فى :

- X₁ المعوقات التمويلية .
- X₂ المعوقات التسويقية .
- X₃ المعوقات الإنتاجية .
- X₄ المعوقات التكنولوجية .
- X₅ المعوقات الجمركية المصرية .
- X₆ المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .
- X₇ المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .
- X₈ المعوقات من الجهات المصرية المسؤولة عن رقابة الصادرات .

ج - مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

يوضح الجدول رقم ١٧ مستوى المعنوية ، للمتوسط العام للرتب (X) ، للمعوقات الثمانية ، فيما بين كل من إدراكات المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة : « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية ، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى المعنوية ٠.١٥ » .

وفقاً لهذه النتيجة ، نصل إلى عدم صحة الفرض الرابع أى رفضه ، ونصه : « عدم وجود فروق معنوية

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثالث - جزئياً - ونصه «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير ، المتمثلة فى :

- X₁ المعوقات التمويلية .
- X₂ المعوقات التسويقية .
- X₃ المعوقات الإنتاجية .
- X₄ المعوقات التكنولوجية .
- X₅ المعوقات الجمركية المصرية .
- X₆ المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .
- X₇ المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .
- X₈ المعوقات من الجهات المصرية المسؤولة عن رقابة الصادرات .

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الثامنة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

- X₁ المعوقات التمويلية . ٠.٩٢
- X₅ المعوقات الجمركية المصرية . ٠.٤٧
- X₆ المعوقات الجمركية من الدول المستوردة . ٠.٤٧
- X₈ المعوقات من الجهات المصرية المسؤولة عن رقابة الصادرات . ٠.٠٧

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

استراتيجية واضحة للتوجه الخارجى ، تخدم العملية التصديرية .

ب - حجم التجارة المصرية مع السوق الإفريقية :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثانى الذى نصه : «قد يرجع القصور فى الصادرات إلى قصور باللجان المشكلة لتنشيط هذه الصادرات» ، وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الرابعة : «ضالة قيمة ونسبة الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية ، قد يرجع إلى قصور هذه الصادرات» .

النتيجة الخامسة : «تعتمد الجهود الرسمية لتنشيط وتنمية الصادرات المصرية ، على عدد من اللجان ، إلا أن هذه اللجان ليس بها تمثيل لشركات قطاع الأعمال العام والشركات الخاصة المسؤولة عن الإنتاج ، لطرح وجهات النظر المختلفة ، ولعرفة المعوقات التى تحول دون زيادة الصادرات ، لدراساتها وللوصول إلى الحلول المناسبة ، لتنشيط وتنمية هذه الصادرات» .

النتيجة السادسة : «رغم تشكيل اللجان من الوزراء ، ذات العلاقة بالصادرات المصرية ، إلا أن هذه الصادرات ما زالت ضئيلة ، مما أدى إلى وجود عجز دائم بالميزان التجارى» .

ج - إدراك المدراء والمصدرين للمعوقات التى تواجه الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية :

(١) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب . ومستوى المعنوية :

مستوى المعنوية

X ₂	المعوقات التسويقية .	0.00
X ₃	المعوقات الإنتاجية .	0.00
X ₄	المعوقات التكنولوجية .	0.00
X ₇	المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .	0.00

(٢) مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

أثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الرابع الذى نصه :
«عدم وجود فروق معنوية للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات
الثمانية ، وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين» .

وقد ثبت من خلال النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة : «يوجد فروق فيما بين إدراكات
المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية
، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً
لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى
المعنوية ٠.١٥» .

ثانياً : التوصيات :

قد يرجع كل ما سبق ، إلى عدم وجود استراتيجيات
محددة المعالم ، ترسم تحركات الصادرات المصرية ، وبناء
عليه توصى الباحثة بما يلى :

التوصية الأولى : «تحديد الميزة التنافسية أو الميزات
التنافسية التى تمتلكها مصر ، لتحديد المنتجات التى تغزو
بها الأسواق الخارجية والتى تتناسب مع رغبات
واحتمالات المستهلك الخارجى أوروبى ، أمريكى ،
آسيوى ، عربى وأفريقى .

التوصية الثانية : «وضع استراتيجية التوجه الخارجى
Outward Oriented ، أو ما يعرف بسياسة
التصدير^(٢٦) . حتى تحقق الدولة من خلالها أداء أفضل
للصادرات والنمو الاقتصادى ، كما يتحقق دعماً لقدرات
القطاعات المختلفة فى مواجهة المنافسة الخارجية ،
حيث يكون فى مقدورها ، تنويع تشكيلة المنتجات
والخدمات» .

التوصية الثالثة : «الهدف الرئيسى لهذه الاستراتيجية
هى : بناء قاعدة للصادرات المصرية فى أقاليم ودول العالم
عامة ، وفى أقاليم ودول القارة الأفريقية خاصة» .

التوصية الرابعة : «وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ
على مراحل :

المرحلة الأولى : تقسيم الوضع الحالى لمعرفة المعوقات
والمخاطر التى تواجه التنفيذ ، لوضع الحلول اللازمة
والممكنة لتنفيذها .

المرحلة الثانية : حصر ما هو متاح من إمكانيات مادية
، بشرية ، فنية ، وإدارية ، لتحديد نقاط القوة وتدعيمها
ونقاط الضعف لعلاجها .

المرحلة الثالثة : وضع خطة صناعية للتصدير عن
طريق :

أ - تعديل القوانين والتشريعات الجمركية والاقتصادية
والنقدية وفقاً لهذه الاستراتيجية .

ب - حشد كل الطاقات اللازمة لخدمة الخطة الصناعية
وتنفيذها .

هوامش البحث

(١) سعد طه علام ، « دور الدولة فى ظل المستجدات العالمية والمحلية » ، فبراير ١٩٩٨ ، ملحق للأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ٢٢ .

(٢) زاهر رياض ، « كشف أفريقيا » ، ب . ت . معهد الدراسات والبحوث الأفريقية ، القاهرة ، ص ١٠ .

(٣) محمد محمد فايق ، « ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا » ، ١٩٨٧ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص ١٠٣ .

(٤) جمال عبد الناصر ، « فلسفة الثورة » ، ب . ت . المطبعة العالمية ، القاهرة ، ص ٧٧ - ٧٨ .

(٥) محمد محمد فايق ، « عبد الناصر والثورة الأفريقية » ، ١٩٨٠ ، دار الوحدة ، بيروت ، لبنان ، ص ١٥ ، « ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٥ .

(٦) مجدى حماد ، « حرب الخليج وتأثيرها على التعاون العربى الأفريقى : « قراءة أولية » ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة ص ٧٢ .

(٧) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

أ - د . طاهر حمدى كنعان ، « البعد الاقتصادى للعلاقات العربية - الأفريقية المعاصرة » ، ١٩٨٧ ، مركز دراسات الوحدة الأفريقية ، بيروت ، لبنان ، ص ٤٣٧ - ٤٦٥ .

ب - عبد الملك عودة ، « التعاون العربى الأفريقى فى

ج - تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية ، بمنحها مزايا متنوعة ، للإنتاج للتصدير .

د - تطوير الصناعات المتواجدة بما يتفق مع هذه الخطة .

التوصية الخامسة : « التطوير المستمر للمنتجات ، عن طريق ربط المشروعات الصناعية المختلفة بمراكز البحوث العلمية ، وبما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلك الخارجى الدائمة التغيير » .

ثالثاً : البحوث المستقبلية :

توصى الباحثة بإجراء البحوث التالية :

(أ) إدراكات مدراء الجمارك المصرية والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ب) إدراكات مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ج) استراتيجية التصنيع من منظور الميزة التنافسية

(د) تقييم أداء المشروعات الصناعية بالمدن الجديدة .

(هـ) تقييم أداء قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس من منظور الميزة التنافسية .

(و) تقييم أداء قطاع الصناعات الغذائية من منظور الميزة التنافسية .

الندوة التي عقدت بمركز بحوث ودراسات التجارة الخارجية ، جامعة حلوان في ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، عن «بدء تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وأساليب الاستفادة منها» . (٢) المقالات المختلفة المنشورة بالأهرام الاقتصادي ، وخاصة مقالات د . عبد الملك عودة خلال عامي ١٩٩٧ ، و١٩٩٨ .

* المصدر الثاني : المقابلات الشخصية مع مدراء التصدير بالشركات القابضة وعينة من المصدرين عبر الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

* المصدر الثالث : بحث د . عراقى الشربيني ، «العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقي» ، مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر للبحوث السياسية ، بعنوان «علاقات مصر مع دول الجوار في التسعينات» في الفترة من ٥ - ٧ ديسمبر ١٩٩٨ .

(١٠) عراقى عبد العزيز الشربيني ، المرجع السابق ، ص ١٩ - ٢٠ .

(١١) عطا الحسن البطحاني ، «الأبعاد السياسية للتعاون بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربي في غرب أفريقيا» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٩ - ٣٤٨ .

(١٢) عراقى عبد العزيز الشربيني ، «العلاقات الاقتصادية العربية الأفريقية» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٣٥٠ - ٣٥١ .

(١٣) حمدى عبد الرحمن ، «أفريقيا والقرن الواحد والعشرين : رؤية مستقبلية» ، يونيو ١٩٩٧ ، مركز البحوث

العشرين عاماً الماضية ، من الفرصة التاريخية إلى المآزق التاريخي» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٧ - ٥٤ .

ج - عطا حسن البطحاني ، «الأبعاد السياسية للتعاون الاقتصادي بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربي في غرب أفريقيا» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٣٢٩ - ٣٤٨ .

(٨) تشير الباحثة إلى أنه لم يتم استخدام إطار محدد أو تصميم معين في الدراسة الاستطلاعية ، حيث لا يوجد تصميم محدد أو إجراءات ومراحل معينة للبحوث الاستطلاعية ، لذلك قامت الباحثة بالاتصالات الممكنة بالمصادر الميسرة والتي لها صلة بموضوع البحث للحصول على القدر المناسب من البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين وصياغة مشكلة البحث ، وفروضها ، وقائمة الاستقصاء ، وتحديد المعوقات التي تحد من انطلاق الصادرات المصرية بها ، وما غير ذلك ضرورى لإعداد البحث ، أنظر في ذلك :

D.M.Bellengor & B.A. Breenberg.
Marketing Research, 1988, Illi-
nois Richard D. Irwin, PP. 66-71.

(٩) توصلت الباحثة إلى هذه المعوقات من خلال ثلاثة مصادر :

* المصدر الأول : الاطلاع على ما يلي (١) نتائج

والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،
جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ١ - ٤٧ .

(14) Dani Rodrik, "Why is Trade Reform So Difficult in Africa?", May 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya, pp. 43-69 .

(15) Ademola Oyeji de, Trade and Regional Integration in The Development - Context : Emerging patterns Issues and Lessons for Sub-Saharan Africa, 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya, pp.108-145.

(١٦) عراقى عبد العزيز الشربيني : « العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقى » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١ - ٣٢ .

(١٧) تم الاطلاع على ما يلى : رئاسة مجلس الوزراء - مركز معلومات القطاع العام «إنجازات القطاع العام ٩١ : ٩٢ ، نوفمبر ٩٥ ، مركز المعلومات بالقاهرة ، القانون رقم ٢٠٣ سنة ١٩٩١ ، وزارة التخطيط ، دراسة تحليلية للمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة (دراسة الأوضاع الراهنة لمدن الجيل الأول ، نوفمبر ١٩٩٦ ، وزارة التخطيط (البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة) ، القاهرة

تقارير ومذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة . -
مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، مركز المعلومات ، القاهرة . وزارة قطاع الأعمال العام ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، «تقرير تقييم الأداء للشركات القابضة ٩٧/٩٦ مارس ١٩٩٨ ، القاهرة . - سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان . - الأهرام الاقتصادى ، إعداد عامى ٩٧ ، ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .

(١٨) حمدى أبو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية ، ب . ت . ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ص ٣١٨ .

(١٩) سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح ، «الاختبارات اللامعملية» ، ب . ن . ، ص ٥٤ .

(٢٠) تم حصر أعداد المصدرين من واقع سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

(٢١) مقابلة شخصية مع بعض المسئولين بالميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان فى ١٩٩٨/١٢/٢٥ ؛ والاطلاع على سجل الصادر بالميناء .

(٢٢) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

- سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح سالم ، «مقدمة فى الإحصاء التحليلى» ، ب . ت . ، ص ٣٥٥ .

_____ ،
_____ ، «الاختبارات اللامعملية» ،

- (٣٠) _____ ، «لجنة عليا فى لوزاكا بين مصر - زامبيا» ، أغسطس ١٩٩٨ ، العدد ١٥٤٤ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ١٥ .
- (٣١) نعمان الزيأتى ، «المأزق العربى فى المنطقة الحرة» ، أبريل ١٩٩٨ ، العدد ١٥٢٩ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ٤٤ - ٤٧ .
- (٣٢) مقابلة شخصية مع أحد المستشارين التجاريين بجهاز التمثيل التجارى بتاريخ ١٩٩٩/١/٢٧ .
- (٣٣) مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، القاهرة ، ص ٣ - ٧ .
- (٣٤) يمكن الرجوع إلى :
- * جريدة الأهرام ، خلال شهرى نوفمبر ، ديسمبر ١٩٩٧ ، سبتمبر ١٩٩٨ ، أكتوبر ونوفمبر ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة
- * الأهرام الاقتصادى ، من العدد ١٥٤٨ حتى العدد ١٥٥٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .
- * مذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة .
- * تصريحات لرئيس الوزراء ، الأهرام الاقتصادى ، العدد ١٥٥٤ ، ص ١٥ .
- (٣٥) يمنى الحماقى ، «سياسة مصر نحو التصدير» ، ١٩٩٨ ، المؤتمر السنوى الثامن بعنوان «الإدارة وفاق المستقبل» ، د . سعيد يس عامر ، ص ٤٧٩ .
- (٣٦) يمكن الرجوع للمراجع التالية :
- مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤ - ٥٨ .
- (٢٣) منى محمد إبراهيم البطل ، «إدارة المخازن - المبادئ والأسس - نظرة مستقبلية للقرن الحادى والعشرين» ، ١٩٩٨ ، ب . ن . ، ص ١٧٦ - ١٧٨ .
- (٢٤) سالم وهبى ، محمد إبراهيم ، «مجموعة ال ١٥ رسالة قومية إلى الدول الصناعية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ١٨ - ٢٦ .
- (٢٥) تريزة الأفندى ، «عصر الشراكة المصرية الفرنسية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ص ٦ - ٩ .
- (٢٦) هشام جاد ، «إتفاقية التبادل الحر بين مصر والمغرب» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ١٤ - ١٥ .
- (٢٧) الأهرام الاقتصادى ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، ص ١٢ .
- (٢٨) عبد الناصر محمد ، «اجتماع اللجنة التجارية المصرية - السودانية بالقاهرة فى يناير القادم» ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ٦٣ .
- (٢٩) سالم وهبى ، «مصر تنافس شركات عالمية لتطوير شركة السكر بكينيا» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص ١٥ .

ب - عمر سلمان ، عزت المراكبي ، «قراءات في :
مشكلات الاقتصاد الدولي المعاصر» ، ١٩٩٨ ، مكتبة عين
شمس ، القاهرة ، ص ١٢٠ .

(a) B. Balassa, Structural
Adjustment Policies In Devel-
oping Economics, January
1882, World Development , Vol.
82,pp.23-38 .

* * * * *

هل يجوز التفويض في التفويض بالنسبة للسلطة أو الاختصاص ...

إعداد : العميد دكتور / حسن حسين شرف
الإدارة العامة لتصاريح العمل

نتناول في هذا المقال موضوعا هاما وحيويا ، ألا
وهو التفويض الإداري في السلطة أو الاختصاص ،
وهل يجوز التفويض في التفويض ؟ ...

للموظف الأدنى مهام إنجاز الأعمال الأخرى (٢) .
وبالإضافة الى ما سبق تتعدد الأسباب الداعية الى
التفويض حيث لا يتسع المجال الى سردها (٣) .

ونود في البداية التعريف بالتفويض الإداري وعناصره
حتى يتسنى الإجابة على السؤال المطروح ، وهل المقصود
بالتفويض بالنسبة للسلطة أو الاختصاص أم كليهما
معاً ؟

أولاً : التعريف بالتفويض الإداري :

تتعدد تعريفات التفويض الإداري وفقا للعلم الذي
يتناوله ، والزاوية التي ينظر اليه منها ، فيختلف مدلوله
من الناحيتين اللغوية والقانونية ، وأيضا من وجهة نظر
علماء الإدارة العامة وفقا لما يلي :

يعتبر التفويض حجر الزاوية في القانون الإداري ، كما
أنه ضرورة من ضرورات حسن التنظيم الإداري من أجل
تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز
المهام الموكولة إليها بسرعة إصدار القرارات والقضاء على
البطء في الإجراءات ، بالإضافة الى خفض الأعباء
المالية (١) .

كما أن التفويض من شأنه أن يرفع الضغط عن كاهل
القادة الإداريين لكي يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية
كالخطيط والتوجيه والتنسيق وإتخاذ القرار ويترك

(١) تعريف التفويض فى اللغة :

لفظ التفويض من (فوض) اليه الأمر (تفويضا) رده اليه ، وتفاوض الشريكان فى المال ، أى اشتراكا فيه أجمع وهى شركة ، و (المفاوضة) وفوضه فى أمره أى جاره و (تفاوض) القوم فى الأمر أى فاوض بعضهم بعضا (٤) .

كما قيل فوض اليه الأمر ، أى صيره اليه وجعله الحاكم فيه (٥) .

وجاء بمعجم الفاظ القرآن الكريم فى مادة " فوض - أفوض " أنه من الحصى يأتو فوضى ، أى مختلطين ، وما لهم فوضى بينهم ، أى مختلط فيهم ، ومنه يجىء الإتكال فى الأمر على آخر ورده اليه ، فيقال : فوض اليه أمره ، ومن هذا المعنى ورد المضارع فى أفوض " وأفوض أمرى الى الله " (٦) .

ولقد عرف قديما مبدأ تلازم السلطة والمسئولية ومبدأ تفويض السلطة (٧) .

فكان الرسول " صلى الله عليه وسلم " ينيب عنه عمالا الى القبائل والمدن الكبرى بالحجاز واليمن ، وكانت وظيفة هؤلاء العمال الإمامة فى الصلاة وجمع الصدقات والحكم بين الناس كما كان عليه الصلاة والسلام يرسل الرسل الى قريش نيابة عنه ليبلغهم أمرا ويفاوضهم فى صلح أو غيره ، ثم يباشر اشرافه ورقابته عليهم إما بنفسه أو بواسطة رسله ومبعوثيه (٨) .

وفى عهد الخلفاء الراشدين ، تنوعت حاجات الدولة الإسلامية ، الأمر الذى جعل كل ما يصدر من الخليفة من

تفويضات متنوعة حسب الظروف والأحوال ، حيث كان الخليفة يفوض بالمهمة والسلطة المناسبة لتأديتها ، كما كان يراعى فيمن يعهد اليه بإحدى مهامه أن يكون أهلا لها وذا مقدرة على إنجاز ما فوض فيه ، ومن ذلك تكليف أبى بكر الصديق زيد بن ثابت الأنصارى بتتبع القرآن وجمعه ، حيث أتم المفوض اليه مهمته بنجاح وتم جمع القرآن (٩) .

وفى عهد عمر بن الخطاب فرضت أحوال الدولة الإسلامية المركزية فى الحكم ، بل سلك أسلوبا مركزيا متفردا لا يكاد يذكر له مثيل فى التاريخ بهدف تثبيت دعائم الاسلام الذى اتسعت رقعته بصورة واضحة ، ورغم ذلك قام أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بتفويض الكثير من سلطاته الى الولاة وحكام الأقاليم التابعة للدولة الإسلامية ، كما أنشئت الدواوين فى عهده حيث عهد لكل ديوان بشأن من شئون الدولة ، وعلى نفس النهج سارت الأمور فى خلافة عثمان بن عفان ثم فى خلافة على بن أبى طالب ... الى أن أنشئت الوزارات فى عهد الدولة الأموية التى فوضت لها مهام كثيرة ومتنوعة (١٠) .

وهكذا يمكن تتبع فكرة التفويض فى النظام الإسلامى عن طريق المفهوم اللغوى كما سبق بيانه أو عن طريق التطبيق العملى لها وكيفية استخدامها والاستفادة منها ، إذ كانت تجمع فكرة التفويض معانى مرتبطة بها ، كالمعاونة والمشاركة والمشاورة وشد الأزر والإنابة إلى أن اتخذ صراحة لفظ التفويض فى عهد الدولة العباسية ، حيث بلغ التنظيم الإدارى مستوى رفيعا فى هذا العصر وقسمت الوزارة الى وزارة تنفيذ ووزارة تفويض ، وفى

الآخيرة كان الخليفة يعهد بجزء من مهامه الى وزير التفويض تحت إشرافه ومسئوليته (١١) .

(٢) التعريف القانونى للتفويض :

تناول فقهاء القانون الإدارى موضوع التفويض من عدة زوايا مختلفة إلا أنها تتفق فى النهاية من حيث المضمون الإجمالى للمعنى والمبادئ والأحكام العامة المنظمة له .

فيقصد بالتفويض " أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء فى مسألة معينة أو فى نوع معين من المسائل الى فرد آخر أو سلطة أخرى " (١٢) .

وفى تعريف آخر ، أنه افتراض أن صاحب الاختصاص يتنازل بإرادته إلى آخر عن بعض اختصاصه ، ولا يتم التفويض إلا إذا أصدر الأصل القرار اللازم له ، وأن التفويض لا يرد إلا على جزء من هذا الاختصاص (١٣) .

ويعرف الفقيه الفرنسى Malliavin التفويض بأنه يعنى التوصية التى تعطى لفرد الحق فى العمل باسم آخر (١٤) .

وفى تعريف للفقيه الهندى Newman بأنه اسناد جزء من عملية أو مهمة إدارية إلى آخرين .

ونخلص مما سبق الى أنه مهما تعددت التعريفات للتفويض الإدارى من وجهة نظر فقهاء القانون الإدارى إلا أنها تجمع وتتفق على المعنى الإجمالى من حيث كونها

دراسة قانونية تفيد الحكم على مشروعية التفويض من عدمه ، وتحديد اللفظ بدقة وتناول المعرف فى حالة الثبات والسكون دون ربط المعنى بالهدف ، وهذا الإتجاه القانونى يعرف بالفقه اللاتينى ممثلا فى النظام الفرنسى .

(٣) تعريف التفويض فى علم الإدارة العامة :

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض فى علم الإدارة وفقا لنوع دراسته ومجاله فيقصد بالتفويض بأن يعهد الرئيس الإدارى ببعض اختصاصاته التى يستمدّها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية التالية ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض اليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الرجوع الى الرئيس ، وبهذا يكون التفويض اسلوبا يرمى الى تحسين إدارة الجهاز الإدارى (١٥) .

كما يعرفه الدكتور / حسن أحمد توفيق ، على أنه إجازة الرئيس فى أن يفوض بعض سلطاته لغيره بشرط إجازة المشرع ذلك صراحة ، فإذا خرج عن النصوص التشريعية كان باطلا وبالتالى يبطل كل ما يترتب عليه من تصرفات ، ولذا فإن تفويض السلطة فى مصر يأتى عادة فى تشريعات جزئية وبمناسبة تنظيم معين (١٦) .

ويقصد بالتفويض أيضا تخويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة اليه الى غيره من بين رؤسائه ، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذى يتراعى له بصفته المسئول الأول عنها (١٧) .

وفى تعريف آخر للتفويض " أن يعهد الرئيس الإدارى ببعض إختصاصاته التى يستمدّها من القانون الى أحد رؤسياه (١٨) .

ويخلص من التعريفات السابقة للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة العامة على أنها تتسع فى مجال هذا العلم لتشمل الهدف من التفويض فى الإطار القانونى الخاص به ، مع تحديد مسئوليات المفوض اليه عن أدائه للعمل الجديد المخول اليه بمقتضى هذا التفويض ، مع عدم تخلى الأصل عن مسئوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج ، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة فى تعريف العمليات الإدارية المختلفة إذ يتناولونها على أنها ظاهرة إدارية تموج بالحركة فى الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمى فى السلم الإدارى ، على عكس فقهاء القانون الإدارى الذين يتناولونها فى حالة الثبات والسكون واتجاه الإدارة العامة يمثلها الفقه الأمريكى بالمعنى السابق ايضاحه .

ثانيا : عناصر التفويض الإدارى :

نقصد بعناصر التفويض ، أى الأجزاء التى تتحلل اليها عملية التفويض ، أما قواعده فيعنى بها الأسس التى يجب أن تراعى فيه حتى يحقق الغرض منه .

فعناصر التفويض وقواعده لا تعنى بشرعية التفويض بقدر ما تنظر اليه كفن من فنون الإدارة له أسسه وقواعده العلمية (١٩) .

هذا وسوف نتعرض بالدراسة لعناصر التفويض حيث تتضمن عملية التفويض process of delegation فى

مجمّلها ثلاثة عناصر ، هى الواجبات والسلطة والمسئولية ... والأخيرة سواء بالنسبة للمفوض delegate ، أو بالنسبة للمفوض إليه delegataire (٢٠) .

وسوف نتناول تلك العناصر بشىء من الإيجاز فيما يلى :

(١) الواجبات Duties

تعنى تفويض الرئيس الى أحد الأشخاص التابعين له بواجبات معينة ، وهذا الواجب له صورة متعددة ، فقد يكون فى صورة نشاط يكلفه به أو فى صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرعوس تحقيقها .

وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لابد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلا حتى يستطيع أن يفوض فيها ، ومن ثم يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة .

(٢) السلطة Authority :

ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكّل الي المدير ، فبعد تحديد المهام المفوضة تحديدا دقيقا وبالتالي تحديد المسئولية عند تنفيذ هذه المهام ، فإنه يتحتم على الأصل (المفوض) أن يفوض السلطة الكافية واللازمة للتنفيذ ، بحيث يكون هناك تناسب بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ ، لأن المرعوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة اليه والمُلزم بتحقيقها على نحو معين (٢١) .

(٣) المسؤولية Responsibility :

نجد أنه كقاعدة عامة ، عندما يناط بأى موظف اختصاص محدد ، يتعين عليه أن يباشره بنفسه ، وبالتالي يكون مسئولاً عن تنفيذه مسئولية كاملة .

ولكن يثور التساؤل فى حالة التفويض بجانب من السلطة أو الإختصاص عن مدى مسئولية المفوض اليه فى حالة اخلاله بالتزامه Obligation الناتج عن عملية التفويض وأساس هذه المسئولية .

وللإجابة عن هذا التساؤل ، نجد أن القاعدة المستقرة فى هذا الشأن ، أنه لا تفويض فى المسئولية ، فقيام الأصل بتفويض بعض اختصاصاته الى رؤسائه استناداً الى نص يأتى له بذلك ، لا يعنى تفويض مسئوليته عن هذه الإختصاصات ، لأنه يظل مسئولاً عن تنفيذها بالرغم من قيامه بالتفويض (٢٢) .

وليس معنى ما تقدم أن المفوض اليه يكون غير مسئول بحجة أن المسئولية لم تفوض اليه من الأصل مع تفويض الإختصاص .

فالحقيقة أنه إذا فوض الأصل الى المرعوس جزءاً من اختصاصه ، تعين على الأخير تنفيذه وأصبح ملتزماً بذلك ، وإلا كان مسئولاً عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من آثار ، على أن المسئولية الناشئة عن ذلك هى مسئولية جديدة ظهرت بعد قرار التفويض أساسها الإلتزام بالتنفيذ ، وليست مسئولية مفوضة إليه من الأصل نتيجة التفويض لأن مسئوليته لا تفويض (٢٣) .

هذا وقد تكون مسئولية المرعوس أمام رئيسه ،

مسئولية تأديبية ، وقد تمتد الى الجانبين المدنى والجنايى معا تبعا للآثار المترتبة على موقفه السلبي فى أداء الواجبات المفوضة اليه أو خروجه عن فحواها . فالإلزام الناشئ نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض ، وعلى قدر السلطة التى فوضت لإنجازها (٢٤) .

ومادامت مطالب المسئولية والمساءلة واجبة الإهتمام من جانب الإداريين ، فإنه يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً فى فترات منظمة ، فمهمة تجميع البيانات وتقديرها انما هى وظيفة مختلفة عن المراجعة التى تتحقق من أن القرارات قد نفذت .

وبالإضافة الى ذلك يجب أن تكون المساءلة دائماً فى حدود السلطات المفوضة وفى نطاق الإطاز المحدد لها من قبل الرئاسات المختصة بذلك (٢٥) .

وينادى الكولونيل لندول ايرويك Lyndall Urwick بضرورة تطابق السلطة والمسئولية Authority and Responsibility must correspond فأتى فرد أو جماعة أفراد تحدد مسئوليتهم ولا يمنحون السلطة اللازمة لأداء مهامهم الموكولة اليهم فإنهم يمارسونها بفعالية أقل ، ومن الأهمية أن نجعل العمل يؤدي بيسر على جميع المستويات الإدارية وأن تتعادل السلطة والمسئولية اللازمة لتنفيذه (٢٦) .

ونرى أنه يتعين تحديد المهام والواجبات بدقة عند إجراء عملية التفويض ، فالعمل الإدارى يقوم على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف

والزمانية التى يبينها القانون (٢٩) .

أما بالنسبة للسلطة ، فيعرفها البعض على أنها " حق الرئيس الإدارى فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات مرعوسيه فى الجهاز الحكومى " (٢٠) .

كما ذهب ليونارد وايت White-Leonard الى أن السلطة عبارة عن القدرة على اتخاذ قرارات تكون مقبولة لدى التابع كمرشد لسلوكه بغض النظر عن تقديره الشخصى لمزايا القرار (٣١) .

وفى تعريف آخر للسلطة بأنها كمصطلح مجرد -ab strait القدرة على فرض الإرادة على الآخرين ، أو القدرة على إلزامهم بما تمليه تلك الإرادة ، وإذا تم تطبيق ذلك على السلطة الإدارية أصبح المقصود منها قدرة الرئيس الإدارى على فرض إرادته بما يتخذه من قرارات ملزمة فى حدود اختصاصاته على مرعوسيه، فيما يتعلق بما يباشرونه من أعمال .

كما ذهب بعض الفقهاء الى اعتبار أن السلطة قوة من القوى ، فيعرفها فريق بأنها قوة قانونية أو شرعية تعطى الحق فى الأمر أو الفعل أو هى القوة على إصدار الأوامر للآخرين ليقوموا بعمل أو ليمتنعوا عنه بصورة يراها صاحب السلطة كفيلة بتحقيق هدف المنظمة أو القسم (٣٢) .

وينتهى الدكتور / بشار جميل يوسف - فى رسالته الى أن السلطة مكنة شرعية تستند فى شرعيتها الى الدستور أو القانون أو اللائحة ، تمكن من خولت اليه تنفيذ اختصاصاته المعينة ، سواء بإتخاذ قرارات أو بإصدار

لتحقيق هدف واحد ، ومن ثم يجب أن تحدد واجبات كل موظف وعلاقته بالأعمال والوظائف الأخرى ، على أن يعقب ذلك تحديد المسئوليات عن السلطات اللازمة لمواكبة ومسايرة تنفيذها على الوجه الأكمل ومدته بالفعالية المطلوبة ، بالإضافة الى قيام الرئيس الإدارى بتنظيم الوسائل الفعالة التى تكفل الرقابة على مرعوسيه فى ممارستهم للسلطات المفوضة اليهم والتى تحول دون اساءة استعمالهم لتلك السلطات .

ثالثا : تفويض السلطة وتفويض

الإختصاص :

يثار الجدل عما إذا كان المقصود بالتفويض هو السلطة أم التفويض بالإختصاص أم كليهما معا ؟ وللإجابة عما سبق نبدأ بتعريف مدلول كل من الإختصاص والسلطة ، حتى تستقيم هذه المسميات خلال دراستنا لهذا الموضوع .

فيعرف الإختصاص على أنه " القدرة القانونية على التعبير عن إرادة إحدى السلطات العامة تعبيرا قانونيا ، أو وضع هذه الإرادة موضع التنفيذ (٢٧) .

كما يعرف الإختصاص بأنه " القدرة الشرعية لعضو على أن يتخذ هذا القرار أو ذاك وان الإختصاص كان فى البداية مرتبطا بإحدى وظائف الدولة الثلاث ، وكان يسمى حينئذ بالإختصاص الوظيفى (٢٨) .

وفى تعريف آخر على أنه " صلاحية رجل الإدارة للقيام بما عهد اليه فى الحدود الموضوعية والمكانية

التقارب بين المفهومين حيث تستخدم كلمتي - pouvoir
 Authorite فى علم القانون ، وكلمتي - power
 Authority فى علم الإدارة العامة .

وبذلك نخلص الى أن تعبيرات الاختصاص أو السلطة
 أصبحت الآن تستخدم كمتراذفات فى النظامين المصرى
 والفرنسى لتعبر عن إلتزامات وقيود وواجبات أكثر مما
 يحمله ظاهر التعبير من معنى القوة والقهر القديم (٢٥) .

ونؤيد الرأى الأخير ، حيث يستخدم لفظى السلطة
 والإختصاص كمتراذفين فى كتابات كثيرة سواء فى
 القانون الإدارى أو فى علم الإدارة العامة .

فلفظ السلطة أصبح مجرد وظيفة ذات اختصاص
 قانونى وذلك بتأهيل صاحبها لإصدار بعض القرارات
 الإدارية فردية كانت أو تنظيمية ، وذات اختصاص تقديرى
 حين يرخص لصاحب السلطة إصدار بعض القرارات مع
 وجود جوانب رقابية ، بالإضافة الى اختصاص فنى ، وهو
 المجال التخصصى الذى تمارس فيه الوظيفة ، فالسلطة
 لا بد وأن تفوض دائما مع تفويض الإختصاص وذلك
 لامكانية تنفيذه من المفوض اليه (٢٦) .

لذا سوف نستخدم هذين التعبيرين خلال هذا المقال
 كمتراذفين ، فالتفويض يسرى على السلطة والإختصاص
 معا ، ويمثل له بتعابير متعددة تؤدي نفس المعنى ، مثل
 يفوض ويعطى ويخول ويمثل ... وغيرها من الألفاظ التى
 تفيد التعبير عن رغبة المشرع فى التفويض وصدور قرار
 الأصيل به والعمل بمقتضاه .

ويثور التساؤل ونحن بصدد بحث التزمّات المفوض

أوامر للعاملين تكون ملزمة لهم بغض النظر عن آرائهم
 وميولهم ومعتقداتهم مما يتحقق معه فى النهاية غايات
 المنظمة الإدارية ، ولذا تظهر المسؤولية دائما بجانب
 السلطة مما يلزم ضرورة تناسب كل منهما مع الآخر
 تحقيقا لكفاءة أجهزة الدولة المختلفة وفعاليتها بغية
 الوصول الى غايتها .

ويخلص نفس الباحث الى أن التفويض يتجه الى
 الإختصاص فقط وليس الى السلطة ، فكل من
 الإصطلاحين معنى وطبيعة مختلفة عن الآخر ، منتقدا فى
 ذلك جميع الآراء التى تخالفه (٢٢) .

وتناول الدكتور/ محمود إبراهيم الوالى - هذا
 الموضوع بالتحليل ، وإنتهى الى أنه أصبح التفويض فى
 السلطة أو الإختصاص مقبولا ، بل أصبحت كلمة سلطة
 pouvoir الآن فى فرنسا مرادفة لكلمة اختصاص
 compétence كما أصبحت أيضا فى الفقه المصرى
 كلمة سلطة مساوية لكلمة إختصاص ، وتحولت من معنى
 القوة والقهر القديم الى معنى محدد ، فهى فى بعض
 الأحيان تعد قيودا على من يتمتع بها أكثر من اعتبارها
 امتيازاً له ، وبالإضافة الى ما تقدم فإن تطور فكرة
 السلطة العامة جعل وجوه التقاء بين مفهومها القانونى مع
 المفهوم الفنى لها فى علم الإدارة العامة ، إذ يلتقى
 العلمان على أن السلطة ماهى إلا مجموعة من الواجبات
 والمسئوليات ، وأن التفويض فى جزء منها أمر مرغوب فيه
 لتحسين أداء هذه الواجبات والمسئوليات (٢٤) .

ويضيف الكاتب الى أن تقارب الألفاظ المستخدمة فى
 العلمين عن السلطة برغم إختلاف اللغة ساهم فى هذا

اليه لإختصاصاته المفوضة ، عن مدى سلطته فى إعادة التفويض فيها ؟ وهو ما يطلق عليه تفويض أو التفويض الفرعى subdelegation ou sous - delegation فى مجال الإجابة على هذا التساؤل نوجز الآتى :

القاعدة المعمول بها فى مصر ، وعلى ضوء القوانين العامة والجزئية ، أنه ما لم يوجد نص يقضى بغير ذلك ، فليس لمن فوض اليه الإختصاص أن يفوضه لغيره ، ويعتبر قيام المفوض اليه بإعادة تفويض ما فوض فيه مجاوزا لحدود اختصاصه (٣٧) .

وتفويض التفويض درجة من درجات توزيع الإختصاص ، يمكن أن يكتسب صفة الشرعية بنفس الأداة التى تملك منح الإختصاص ، أى أنه إذا صرح نص الأذن بذلك أصبح جائزا إلا أن هذا يعنى انحدار الإختصاصات دون ما حد ، لأن النص الذى يأذن بتفويض التفويض ، إنما يحدد درجات هذا التفويض الأخير والسلطات التى يجوز أن ينحدر اليها الإختصاص ، الأمر الذى يلزم مراعاته عند إجراء هذه التفويضات ، كما أنه يؤخذ فى هذا الشأن بمبدأ التفسير الضيق ، فالإستثناء لا يقاس عليه ولا يتوسع فيه (٣٨) .

وتطبيقا لما سبق ، فقد نصت المادة ٤٠ من القانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٦ بشأن إصدار قانون الأحكام العسكرية ، على أنه " إذا كان هناك وجه لاقامة الدعوى ، فيجب على النيابة العسكرية أن تستصدر أمرا بالإحالة على الوجه التالى :

من رئيس الجمهورية أو من يفوضه أو من ضابط

مرخص له بذلك بمقتضى تفويض من الضابط الذى اعطيت له السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أو من يفوضه وذلك بالنسبة للضابط ويجوز لمن يخول سلطة الإذن بالإحالة بالنسبة للضباط أن يفوض القادة الأدنى منه سلطة الأذن بالإحالة بالنسبة لضباط الصف والجنود (٣٩) .

كما نصت المادة (٩٧) من نفس القانون فى شأن التصديق على الأحكام على أن يصدق رئيس الجمهورية أو من يفوضه على أحكام المحاكم العسكرية ، ويجوز للضابط الذى اعطيت له هذه السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أن يفوض من يرى من الضباط سلطة التصديق على أحكام هذه المحاكم .

أما فى علم الإدارة العامة ، فنجد ان تفويض التفويض أو التفويض الفرعى جائز مالم يمنع المفوض اليه من ذلك خلافا لما سبق ، فالرئيس يفوض الى مرقسيه ، وهؤلاء بدورهم يفوضون الى مرقسيهم ... إلا أنه لابد أن يتم ذلك وفقا للقاعدة الثابتة فى هذا الصدد ، ألا وهى عدم تفويض المسؤولية ، حيث تستمر المسؤولية عن التفويض بالسلطة أو بالإختصاص مهما تدنى ، ويسأل كل منهم مسئولية تصاعدية أمام الرئيس المفوض وبالتالى تبقى مسئولية الأصيل رغم قيامه بالتفويض (٤٠) .

المراجع

(١) راجع الدكتور / عبد الغنى بسيونى عبد الله ، التفويض فى السلطة الإدارية ، بيروت مطابع الأمل ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٤٤ .

- (٢) راجع الدكتورة/ عزيزة الشريف ، أنشطة العملية الإدارية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٨٣ .
- (٣) راجع فى هذا الشأن مؤلفنا الدكتور/ حسن حسين شرف ، التفويض فى القانون الإدارى (دراسة تطبيقية فى قطاع الشرطة) ، دار الصفا للطباعة بسوهاج ، إيداع تحت رقم ٩٧/١١٦١٦ بتاريخ ١٩/١٠/١٩٧٧ .
- (٤) راجع الشيخ/ محمد بن أبى بكر عبد القادر الرازى ، مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، سنة ١٩٧٦ ، ص ٥١٤ .
- (٥) راجع لسان العرب لأبن منظور ، مادة فوض ، القاهرة ، دار المعارف ، المجلد الخامس ، ص ٣٤٨٥ .
- (٦) أنظر معجم الفاظ القرآن الكريم ، القاهرة ، الهيئة المصرية للتأليف والنشر ، المجلد الثانى ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٤٩ .
- (٧) داجع الدكتور / حمدى أمين عبد الهادى ، نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة ، رسالة دكتوراه من كلية الحقوق - جامعة القاهرة ، سنة ١٩٦٨ ، ص ٢١٧ .
- (٨) راجع الدكتور/ القطب طبلية ، نظام الإدارة فى الإسلام ، القاهرة ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٧١ .
- (٩) راجع الدكتورة / سيدة اسماعيل الكاشف ، مصر فى عهد الولاة من الفتح العربى الى قيام الدولة الطولونية من مجموعة الألف كتاب ، سنة ١٩٦٠ ، ص ١٧٨ .
- (١٠) راجع فى هذا الشأن :
- * الدكتور/ سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، القاهرة ، سنة ١٩٦٩ ، ص ٢٨٩ .
- * الدكتور/ عبد الفتاح شحاتة ، تاريخ الأمة العربية ، دراسات فى عصر الخلفاء الراشدين ، القاهرة ، (غير موضح المطبعة أو الناشر) ، ص ٤٥ وما بعدها .
- (١١) راجع أبو الحسن المواردى ، الأحكام السلطانية والولاية الدينية ، القاهرة ، مطبعة الحلبي ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٢٢ ، ص ٢٢٦ ، ٢٣٨ .
- (١٢) أنظر الدكتور/ سليمان محمد الطماوى ، مبادئ القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة العاشرة ، سنة ١٩٧٧ ، ص ٩٧ .
- (١٣) راجع الدكتور/ سعد عصفور ، د . محسن خليل ، القضاء الإدارى ، الاسكندرية منشأة المعارف (غير موضح سنة الطبع أو النشر) ، ص ٤٦٥ .
- (١٤) Malliavin, La delegation en droit public, these Paris, 1920, p.9.
- نقلا عن الدكتور / محمد فتوح محمد عثمان ، التفويض فى الاختصاصات الإدارية " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار المنار للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٧ .
- (١٥) أنظر الدكتور/ فؤاد العطار ، مبادئ علم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧٤ ، ص ١٦٤ .

- (١٦) راجع الدكتور / حسن احمد توفيق ، الإدارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الإمبرية سنة ١٩٧٨ ، ص ٦٠ .
- (١٧) راجع الدكتور / محمد سعيد أحمد ، التفويض فى الاختصاصات فى النظام الإدارى فى جمهورية مصر العربية والعراق ، مجلة الإدارة ، القاهرة ، المطبعة العالمية سنة ٦٩ ، ص ١٠٥ .
- (١٨) أنظر الدكتور/ ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ، الاسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، سنة ١٩٨٥ ، ص ٢٩٩ .
- (١٩) راجع الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧١ ، ص ١٨٣ .
- (٢٠) Newman (William) and Summer (Charles), The Process of Management, Concepts Behavior and Practice, Second Edition, Prentice-Hall, India, 1976, p.60.
- (٢١) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار الفكر العربى ، سنة ١٩٧٩ ، ص ١٢٠ .
- (٢٢) راجع هارولد كونتروسيريل أودنيل ، مبادئ الإدارة - تحليل الوظائف والمهام الإدارية ، ترجمة بشير العريضى ، ومحمود فتحى عمر ، الجزء الأول سنة ١٩٥٩ ص ٩٦ .
- (٢٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الاختصاص ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق - جامعة عين شمس ، سنة ١٩٧٩ ، ص ٥ .
- (٢٤) التعبير الدارج فى علم الإدارة العامة عن حالة إخلال المفوض اليه بالالتزام الناشئ نتيجة عملية التفويض هو المساءلة Accountability وذلك عن الفعل الخاطيء الذى يرتكبه أحد الموظفين لدى قيامه بانجاز الواجبات المسندة اليه ، وهى مسئولية جديدة ناشئة نتيجة التفويض .
- (٢٥) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .
- (٢٦) راجع الكولونيل لندول ايرويك ، عناصر الإدارة ، ترجمة على حامد بكر ، اشراف الدكتور/ كمال دسوقي ، القاهرة ، دار الفكر العربى (غير موضح سنة النشر) ص ٧٣ .
- وهذا الكاتب بريطانى الجنسية ويعد أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين اسهموا فى تطوير الإدارة .
- (٢٧) انظر المرجع السابق ، ص ٥١ .
- (٢٨) Zilemenos (Constantin), Substitution et Delegation en Droit Administratif Francais, Paris, 1969, p.9.
- (٢٩) انظر الدكتور / سليمان محمد الطماوى ، الوجيز فى القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى سنة ١٩٧٥ ، ص ٦٠٣ .

فى مؤلفه الوجيز فى القانون الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٥٤ - ٦٥ .

* الدكتور/ سيد محمود الهوارى ، الإدارة " الأصول والأسس العلمية " القاهرة ، مطبعة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٨٦ .

حيث وردت تحت مسمى تفويض السلطة - Delegation of Authority مرادفا لتعبير كلمة الإختصاص .

* الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ ، حيث يستخدم تفويض السلطة والإختصاص كمترادفين .

(٣٦) راجع الدكتور / محمود عساف ، والدكتور / محمود عبد المنعم ، أصول الإدارة والتنظيم (غير موضح المطبعة أو الناشر) سنة ١٩٧٤ ، ص ٢٢٢ .

(٣٧) راجع الدكتور / فؤاد العطار ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة .

(٣٨) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور/ عمرو فؤاد بركات ، التفويض فى القانون العام ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٤٤ .

(٣٠) انظر الدكتور/ سيد محمد الهوارى ، الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، بيروت سنة ١٩٦٥ ، ص ٧٤ .

(٣١) White (Leonard), Introduction to the Study of Public Administration, New York, 1957, p.35.

(٣٢) راجع الدكتور / رمضان محمد بطيخ ، أصول التنظيم الإدارى فى النظم الوضعية والإسلامية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٩٣ ، ص ٥٠ .

(٣٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الإختصاص ، مرجع سابق ، ص ٧١ ومابعداها .

(٣٤) لمزيد من التفاصيل راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٢٧٨ - ٢٨٥ .

(٣٥) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور / سليمان محمد الطماوى ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة السابعة ، سنة ١٩٨٧ ، ص ١١٥ .

* حيث يستخدم تعبير تركيز السلطة وتفويضها The Location and Delegation Authority كما يتناول ايضا تفويض السلطة الإختصاص كمترادفين

حدود مسئولية مراقب الحسابات

في ظل نظام الخصخصة

إعداد: د. ألفونس ميخائيل بسخرون
مدير عام الاستثمار والدراسات الاقتصادية
بالهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية

تطورت مراجعة الحسابات AUDITING في أواخر القرن العشرين ويتسارع تطورها ونحن على أبواب القرن الواحد والعشرين .

ولئن كان الدافع الى الإهتمام بالمراجعة نتيجة لانتشار شركات الأموال وإنفصال الملكية عن الإدارة وإطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على سلامة استثمار أموالهم فإنه مع ظهور الشركات القابضة العملاقة عابرة القارات والمتعددة الجنسيات القى على المراقبين عبئا كبيرا يتناسب مع اختلاف مصادر تمويل هذه الشركات وتعدد الأنشطة المنوط القيام بها بل وتعددت العملات بتعدد البلدان التي تتعامل معه وتعدد أسواقها وما يحكم هذه الأسواق من تقاليد وأذواق وأخلاقيات وتعدد جنسيات المستثمرين والعاملين والقوانين التي تتحكم فى نشاط الشركة وجهات

التحكم فى الخلافات التى تنشأ خلال مزاولة أنشطتها والقوانين الدولية التى تتحكم فى هذه المنازعات هذا الى جانب تعرض أنشطة الوحدات الإقتصادية الى مخاطرة كبيرة نتيجة اختلاف النظم السياسية من دولة الى دولة . إذن لم تعد مجرد مطابقة المستندات مع الدفاتر الى صحة المراجعة ولم يعد التوازن الحسابى للقوائم المالية وصحتها من الناحية الشكلية ، بل لم تعد التوصيات التى أصدرتها المجامع العلمية والمعاهد المهنية تصلح كمبادئ علمية استقر عليها العرف المحاسبى فيما مضى ودون تطور ، بل يعد النظام المحاسبى الموحد الذى يطبق على شركات القطاع العام أبان السبعينات والثمانينات والتسعينات يصلح لشركات قطاع الأعمال العام التى تبغى الدولة خصخصتها والتخلص من خسائرها الفادحة

فما كان يصلح من أنظمة محاسبية وإدارية في ظل نظام التخطيط الشامل لم تعد له صلاحية في ظل نظام الإقتصاد الحر .

وبذلك تنعقد مسئولية مراقب الحسابات العقدية تجاه موكله من المساهمين والشركة ومسئوليتها التقصيرية تجاه كافة الناس بدءاً من تكوين الشركة وخلال مزاولة نشاطها وحتى تتم تصفيتها ، ومن ثم فإن مسئولية الحسابات قد إتسعت لتشمل فيما وراء تكوين الشركة وحتى تمام زوال شخصيتها المعنوية أو انتقال ملكيتها أو دمجها .

وترى الجهات القضائية أنه لا يمكن الحكم على مراقب الحسابات بأنه قد أدى عمله ما لم يقوم بعمل التحريات اللازمة للتأكد من أن السجلات المحاسبية قد شملت صورة حقيقية لكافة أنشطة المنشأة ولذلك فهو يبذل العناية الكافية والمهارات المهنية اللازمة في القيام بعمله ، أما مدى هذه العناية وهذه المهارة فهي عناية الشخص المعتاد من أوسط أقرانه ، هذا بدوره يعتمد على ظروف الحالة التي هو بصدد مراجعتها .

ولكى يخلى المراقب مسئوليته يجب عليه ألا يقتصر عمله على مراجعة ما جاء بالدفاتر بل عليه أن يقنع نفسه بأن القيود الواردة بها تعكس حقيقة معاملاتها مع الغير وهو بذلك يتحدى ما جاء من بيانات بهذه الدفاتر والسجلات حتى يثبت مدى دقتها ومطابقتها لمبادئ وإجراءات المحاسبة والمراجعة وطبيعة عمليات المنشأة ونظمها الإدارية ومطابقتها لأحكام القوانين والقرارات واللوائح السارية وتقدير مدى كفاءة وأمانة القائمين

بالعمل .

وإن كان من الأغراض الأساسية لمراقب الحسابات تحقيق الحسابات الختامية والمركز المالى للمنشأة لإمكان إبداء الرأى الفنى المحايد عن مدى دلالتها لتدوينه فى تقرير المراجعة ، فإنه فى سياق مباشرة المراقب لأهدافه الأساسية يعمل على تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بسبب الأثر الرادع الذى تخلقه زيارات المراجع فى نفوس العاملين بالمنشأة .

على أنه فى ظل قيام شركات مساهمة مصرية وشركات استثمارية مشتركة وشركات قابضة وشركات متعددة الجنسيات فإنه يقع على عاتق المراقب طمأنة الشركاء والمستثمرين على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة وكشف مواطن الخلل فى أنظمة الرقابة الداخلية ، ومحاولة معالجتها قبل أن يستفحل الأمر وحتى تستطيع الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنشأة أن تطمئن على سلامة استخدام أموالهم ليس فحسب المستثمرين وإنما أيضا الدائنين وأصحاب القروض وحاملى السندات وسواء كانت بنوك أو هيئات إئتمانية أخرى .

وفى ظل نظام الخصخصة الذى نحن بصددده والذى سوف يشمل خصخصة الشركات ليست الخاسرة حسب وإنما يشمل الشركات حتى الناجحة منها فى إطار توسيع قاعدة الملكية فإن تقارير مراقب الحسابات تسهل من عملية تقدير ثمن بيع المنشأة من حيث أصولها الثابتة التى إرتفعت قيمتها التاريخية فى ظل التضخم المستمر والإنخفاض فى القيمة الشرائية لوحدة النقد والتقدم

التكنولوجى مما دفع الكثيرين الى استخدام اساليب أخرى فى التقييم كأسلوب مضاعف الربحية أو القيمة الحالية ، كما أن تقييم الشهرة باعتبارها من الأصول المعنوية الهامة والتي درج على تقييمها بطريقة قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح فوق العادية ، وسواء كانت الأصول مادية أو معنوية فإن الإعتماد على سلسلة من الأرباح الماضية وإستمرار الحصول عليها فى المستقبل يمثل أساسا رئيسيا مستقى من السجلات والدفاتر وتقرير مراقب الحسابات .

وكثيرا ما تستفيد الجهات القضائية ومصلحة الضرائب من البيانات الواردة فى تقرير المراقب ورأيه المحايد حول التنظيم المحاسبى للمنشأة وأحكام نظام الرقابة الداخلية وإدخال نظم رقابية أخرى مثل رقابة الميزانية Budyetary Control والتكاليف المعيارية Standered Costs والمحاسبة الإدارية ونظم المعلومات المحاسبية . كما يساهم المراقب فى مراجعة التقارير التى تقدمها المنشأة للجهات الحكومية كهيئة الإستثمار ومراقبة النقد وشركات التأمين ويساهم المراقب فى ظل نظم المعلومات الحديثة الى إنشاء قاعدة بيانات تساهم كثيرا فى توفير البيانات المطلوبة عن الوحدة الإقتصادية لكل من الجهات المذكورة وفى أقل وقت وبأقل تكلفة .

دور المراقب فى التحقق من قيم الأصول والخصوم :

من المتبع أن يقوم مراقب الحسابات من التحقق من قيم الأصول بإطلاعه على مستندات الشراء والتأكد من قيمتها بهذه المستندات ، ولكن يجب ألا يكتفى المراقب

بهذا فقد تكون المنشأة قد تصرفت فى الأصل بعد شرائه بالبيع أو بالرهن ، وقد تتعرض الأصول للتلاعب والإختلاس من بعض العاملين ومن ثم يجب على المراقب التحقق الحسابى من صحة أرقام الأصول بالميزانية ، فقد يكون رقم الأصول إنعكاسا لقيم الحسابات بدفاتر الأستاذ ، وفى هذا الصدد قد يكون رقمها واحدا أو عدة أرقام مجمعة فى الأستاذ المساعد الذى يجب مراجعة مفرداته مع الحسابات الإجمالية بالأستاذ العام ثم مطابقته مع الرقم المدرج بالميزانية .

إلا أنه إلى جانب المراجعة المستندية يجب أن يتحقق المراجع من تقويم الأصول بالإطلاع على تكلفة إقتناء تلك الأصول والتأكد من كفاية المخصصات للإستهلاك وللديون المشكوك فيها وتتبع تغيرات القيمة التى تطرأ على الأصل ، وإذا كانت طبيعة الأصل الفنية لا يتمكن المراقب من الإلمام بها عليه أن يستعين بشهادات الفنيين على أن يذكر ذلك فى تقريره ، وأن المراقب ليس من واجبه أن يقوم الأصول إلا أن من واجبه التأكد من أن الأصول قد قومت على الأساس الصحيح وفقا للأصول المحاسبية المرعية .

وإن كان الدارج هو تقويم الأصول الثابتة والمصرفات الرأسمالية التى تضاف اليها بالتكلفة الفعلية مخصصا منها الإهلاك ، إلا أنه نظرا لإرتفاع التكلفة الفعلية للأصول بإنخفاض القوة الشرائية لوحدة النقد أدى إلى الإعتداد بالقيمة السوقية للأصل ، مما دفع إلى تكوين مخصصات لمواجهة الإرتفاع فى الأسعار ، وإظهار الأصول بقيمة تقترب من القيمة السوقية ولو بغرض إعداد الحسابات الختامية والمركز المالى الحقيقى للمنشأة ولكن

ونحن في مجال الخصخصة فإن المنشأة تقصد بيع أصولها الثابتة ومن ثم يجب الإعتماد بالقيمة السوقية للأصل الثابت عند البيع .

ويلاحظ أن الأصول الثابتة تنقسم الى أصول ملموسة وأصول غير ملموسة وعند التقييم يجب الأخذ في الاعتبار أن الأراضي والاستثمارات في شركات تابعة وهما من الأصول الملموسة غير قابلة للاهلاك كقاعدة عامة إلا إذا طرأ على قيمتها إنخفاض كبير ومستمر بينما شهرة المحل وهي من الأصول غير الملموسة لا تستهلك إلا إذا كانت تضم عناصر هي نفسها قابلة للاهلاك .

على أنه من المتبع تقويم الأصول المتداولة للتحويل الى نقدية بقيمة التكلفة أو السوق أيهما أقل طبقا لما كان سائدا ، وتبعاً لمبدأ الحيطة والحذر فإنه بمرور الوقت اتضح عدم سلامة هذه القاعدة مما أدى الى تقويم البضاعة الجردية طبقاً لسعر البيع لإمكان عدم ترحيل أرباح فترة الى فترة أخرى .

إلا أنه تواجه المراقب مشكلة تقويم الأرصدة المدنية الأخرى وحيث أنها أصولاً وهمية بمعنى أنها مصروفات أو خسائر لم تستهلك بعد من الأرباح كمصروفات التأسيس ومصروفات إصدار الأسهم والسندات والرصيد المدين المرحل في حساب الأرباح والخسائر فيستحسن إستهلاك هذه الأرصدة في اقرب وقت ممكن لكي لا يظل بالميزانية إلا الأرصدة ذات القيمة الحقيقية للمنشأة .

وكمرحلة تالية يقتضى من المراقب التحقق من وجود الأصول ، ويسهل هذا بالنسبة للنقدية والأوراق المالية والبضاعة الجردية الموجودة في حوزة المنشأة ، وإن كان

المراقب يعتمد على الجرد الفعلى الذى تقوم به إدارة المنشأة ، إلا أن المراقب يقوم بعدة إختبارات على كشف الجرد - أما فى حالة حيازة الغير لهذه الأصول فيعتمد المراقب على شهادات من هؤلاء الغير كالأوراق المودعة بالبنوك أو البضائع الموجودة بمخازن الإستيداع ، كما يجب التحقق من أن الأصول مؤمن عليها ضد الأخطار التى تتعرض لها بمبالغ كافية .

ومن الأمور الهامة أن يقوم المراقب بالتحقق من ملكية الأصول بأن يقوم بالإطلاع على عقود ومستندات الملكية حيث أن العقارات تنتقل ملكيتها بعقود مسجلة بينما الإستثمارات تصدر بها شهادات تثبت ملكيتها ، وأيضاً يمكن الحصول على شهادات سلبية من الشهر العقارى بعدم وقوع تصرفات على الأصل المملوك للمنشأة .

وقبل أن ننهى هذا العرض يجب على المراقب التحقق من أى حقوق للغير على الأصول وذلك بفحص الوثائق التى تثبت وجود هذه الحقوق كشهادة البنك التى توضح ما قد يوجد له من حقوق على الإستثمارات والأوراق التجارية المودعة لديه ، ويطلب من مخازن الإستيداع شهادة بما يستحق لهم من حقوق على البضائع التى يحتفظون بها .

تقييم أصول الوحدة الإنتاجية المطروحة للخصخصة :

عند تنفيذ برنامج الخصخصة يتبادر الى الذهن كم المشكلات التى يمكن مواجهتها ومدى تعدد آراء الجهات القائمة بعملية التقييم وقد يتم الإستعانة بجهات متعددة لديها الخبرات والكفاءات المتخصصة مثل المكاتب الإستشارية وبيوت الخبرة المصرية والأجنبية والبنوك

المصرية والأجنبية ، وإذا كانت الأصول تتعلق بالشركات التابعة فيمكن الاستعانة بالخبراء المختصين في الشركات القابضة باعتبارها الشركة المسيطرة بالتعاون مع الشركات التابعة وذلك حتي يتم الوصول الى القيمة السوقية العادلة لأصول الشركات ، ولكي يؤدي الربح الناتج من عمليات البيع الى إصلاح الهياكل التمويلية المتعثرة ، ويجب أن يكون واضحاً أن ذلك سيتمكن الدول من تكوين مشروعات ناجحة تتلاءم مع سياسة الدولة لخلق فرص توظيف في مجالات متعددة ،

أما عند تقييم شركة كاملة سواء كانت تحتوى على وحدة إنتاجية واحدة (خط إنتاجى واحد) أو عدة خطوط إنتاجية فإن عملية التقييم لهذه الشركات تعبر عن القيمة الحالية لحقوق الملكية فى تاريخ التقييم والتي يتحدد على أساسها علاوة أو خصم الإصدار فى رأس مال الشركة المدفوع حيث تمثل حقوق الملكية صافى أصول الشركة التى تعبر عنها المعادلة التالية :

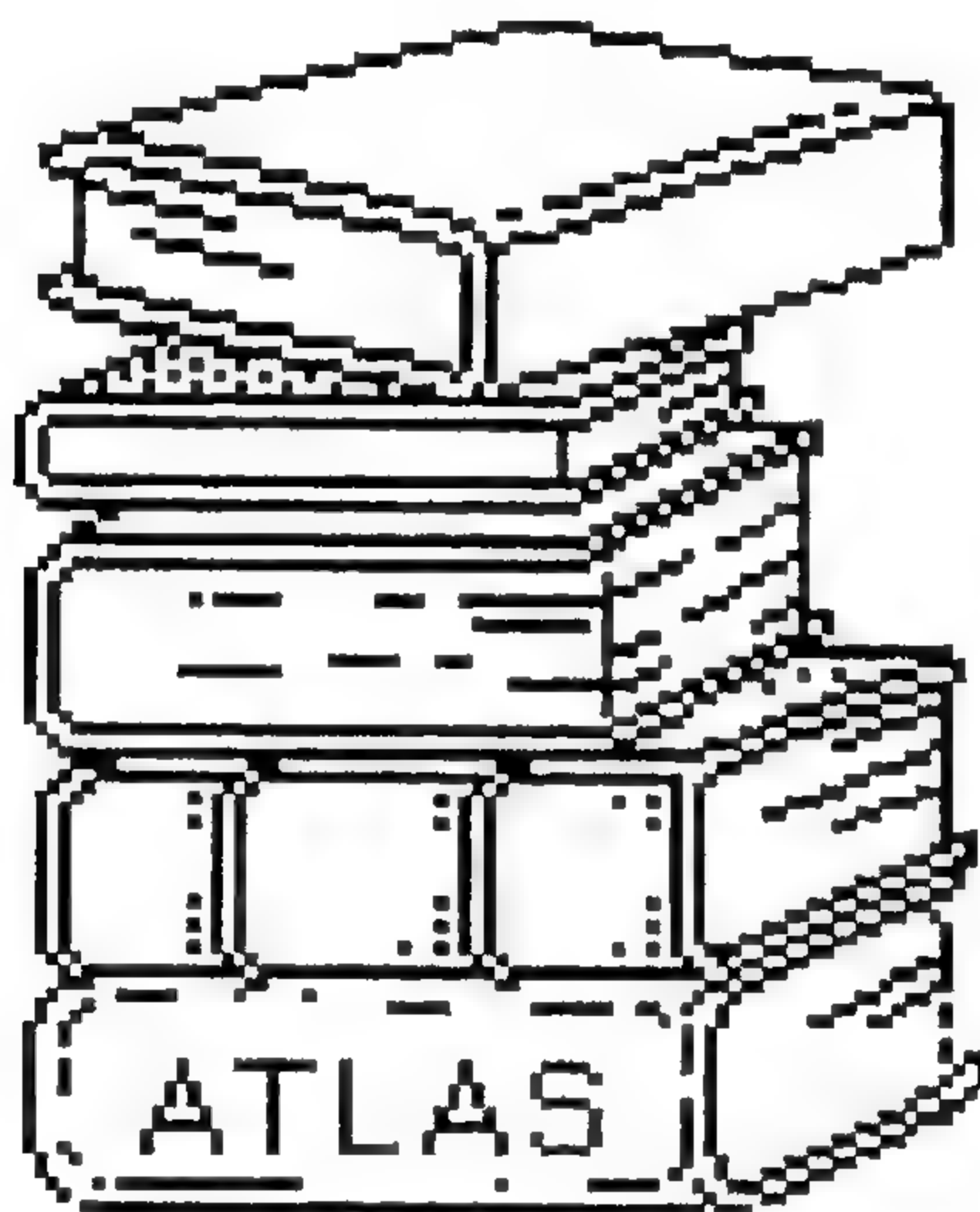
(رأس المال المدفوع + الإحتياطيات + الأرباح المحتجزة + الأرباح المحققة حتى تاريخ التقييم - الأرباح المرحلة أو الخسائر المحققة حتى تاريخ التقييم) .

ولذلك فإن عملية التقييم فى محاولة الوصول الى القيمة الحالية للشركة ككل أو لسهم كجزء من رأس مال الشركة

تعد محاولة تقديرية يمكن الإسترشاد بها .

وعند طرح هذه الشركات للبيع يجب أن تقوم الشركات التابعة بتجهيز الميزانيا والحسابات الختامية للشركة منذ نشأتها حتى تاريخ التقييم موضحاً بها الأصول بدقة وبالتفصيل والحسابات التى يمكن الرجوع اليها عند مراجعة تاريخ شراء وإستخدام الأصل فى ضوء نشاط الشركة والغرض من إنشائها وتحديد الطاقة الإنتاجية بالشركة وحجم الطاقة المتاحة والمستغلة والعاطلة وهذا يستوجب توافر نظام متكامل للتكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية يمكن من تحديد تكلفة المنتج بشكل دقيق وموضحاً به عناصر ومراكز التكاليف الخاصة بكل منتج وأساليب التحميل التى تتبع عند تحميل التكاليف الغير مباشرة ، ومن الجدير بالذكر يجب أن تكون الشركة قد أتبعت عند إعدادها القوائم المالية للشركة معايير المحاسبة المحلية والدولية وثبات هذه المعايير من سنة لأخرى ومحاولة توضيح أسباب التغيرات فى هذه المبادئ ، ومن ثم يجب التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يضمن المحافظة على أصول وأموال الشركة ، ويكون تقرير مراقب الحسابات هو المعول عليه فى ذلك .

تراجع إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

موجز كتاب

المبادئ الثمانية لقيادة إدارية ناجحة

LEADING PEOPLE

THE EIGHT PROVEN PRINCIPLES FOR SUCCESS
IN BUSINESS

ترجمة : نهما أحمد المصرى

مراجعة : إيلين ويصا

مبادئ القيادة الإدارية

مقدمة :

ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض القادة الإداريين الذين لا يقتصر اهتمامهم فقط على تحقيق هامش ربح مرتفع ولكن إيجاد مناخ عمل يسمح بتوفير علاقات عمل جيدة مع الرؤوسين حيث يتم تطبيق سياسة الباب المفتوح Open Door Policy وبالتالي ، تحقيق الأرباح أو الأهداف المرجوة للمنظمة .

ومن ثم فإنه للوصول إلى القيادة الفعالة يجب فهم الطبيعة البشرية للرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وإمكانات وقدرات . كما هو الحال بالنسبة لمنظمى الأعمال ENTERPREN-EURS من حيث الإستثمار فى الأفراد إذ يعمل الرؤوس

تحديات القيادة الإدارية : Leading is Hard work

تقوم بعض القيادات الإدارية بالتعامل مع الرؤوسين كأدوات يتم الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بالتعرف على مشاكلهم الاجتماعية أو البيئية المحيطة بهم ، وكان أول نتائج هذا السلوك انخفاض مستوى كفاءة المنظمات التى يعملون بها والتى وصلت إلى حد الإفلاس أو الإخفاق فى تحقيق إحتياجات العملاء وإيجاد علاقات ناجحة على المدى الطويل مع المستهلك .

وحدها ، ولكن بوجود أفراد فى جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة لديهم إحساس بالالتزام والابتكار مستعدون لبذل أقصى ما لديهم من جهد فى المنظمة التى يعملون بها . وباختصار يمكن القول بأن مقومات نجاح منظمة ما يعتمد أولاً وأخيراً على الأفراد العاملين بها ، ثم على القادة الذين يقومون بدور التوجيه .

ولتحقيق النجاح فى منظمة ما ، يجب على القادة البحث المستمر للحصول على أفضل النتائج من رؤوسهم وذلك عن طريق إعادة إكتشاف مقومات المنظمة التى يعملون بها بل وإعادة إكتشاف أنفسهم من جديد ومعرفة أفضل السبل التى يمكن من خلالها التأثير على العاملين بهدف تحقيق أفضل النتائج فى العمل .

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأعمال الناجحة تتمثل وظيفية القائد فيها ، فى تعظيم قيمة أهم موارد المنظمة ألا وهى الأفراد .

وقد أثبتت بعض الأبحاث الميدانية الأمريكية أن نماذج القيادة الفعالة وحدها قادرة وبلا شك على مضاعفة إنتاجية العاملين .

وقد أوضحت الدراسة نوعين من القيادة : الأولى وهى التى تختزن المعلومات دون إشراك العاملين فيها ، والثانية التى تشارك الغير بالمعلومات كما أوضحت الدراسة أن نوع القيادة الأول بمنأى عن الرؤوسين أما الثانى فهو يعمل من خلالهم (on) their leader acted
people and leaders acted (with) their people

وكأنه صاحب العمل ، يتعلم من الوظيفة ويهتم بجودة الخدمة التى يقدمها .

وتجدر الإشارة إلى أن الرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس فى شكلها السلطوى القديم ولا فى الشكل التقنى الإدارى الحديث ، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم مواهبهم الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز وتحمل المخاطر والإبداع .

ومن ناحية أخرى فإن القادة فى حاجة إلى رؤوسين يتسمون بتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس فقط رؤوسين ينفذون الأوامر التى تصدر لهم فحسب .

نخلص من ذلك أن الرؤساء والرؤوسين يحتاج بعضهم إلى البعض ولكنهم قد لا يتفاعلون معاً بالشكل الصحيح وقد لا ينفذ الرؤوسون الأوامر الصادرة إليهم بالشكل الصحيح لأن القادة قد لا يملكون مقومات القيادة الصحيحة .

إرتباط نجاح المنظمة بالأفراد .

SUCCESS Depends on people :

يتسم الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجى السريع والتغيرات السياسية المستمرة والمتلاحقة إلى جانب المنافسة الدولية النشطة ، فى حين تتنوع وتنمو قوة العمل يوماً بعد يوم وتتزايد توقعات العملاء فى الحصول على خدمة متميزة - قد تصل إلى حد الكمال - فى أسرع وقت وبأقل تكلفة . ولا يتأتى هذا عن طريق التكنولوجيا

المفهوم الجديد لدور القادة :

ج - إلتزام القيادة الإدارية بتحقيق أعلى عائد ربحي للمساهمين .

The Leader's New Work

تعتبر القيادة نشاط ومسئولية وليست وظيفة ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصب إداري فقط ، فالقيادة كالأنشطة الأخرى بالمنظمة مثل التسويق أو التصنيع ، لذا فإن المنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح . ويمكن القول أن الشركات الصغيرة الحجم نسبياً والتي يتم إدارتها ذاتياً تحتاج إلى قيادة سليمة قد يقوم العاملون فيها بالقيادة الإدارية عن طريق التدوير الوظيفي فالقيادة الجيدة يتم إكتسابها بالخبرة ولا تكتسب بالميلاد .

والقيادة الفعالة هي تلك التي تسعى إلى إيجاد علاقات طيبة مع الرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم .

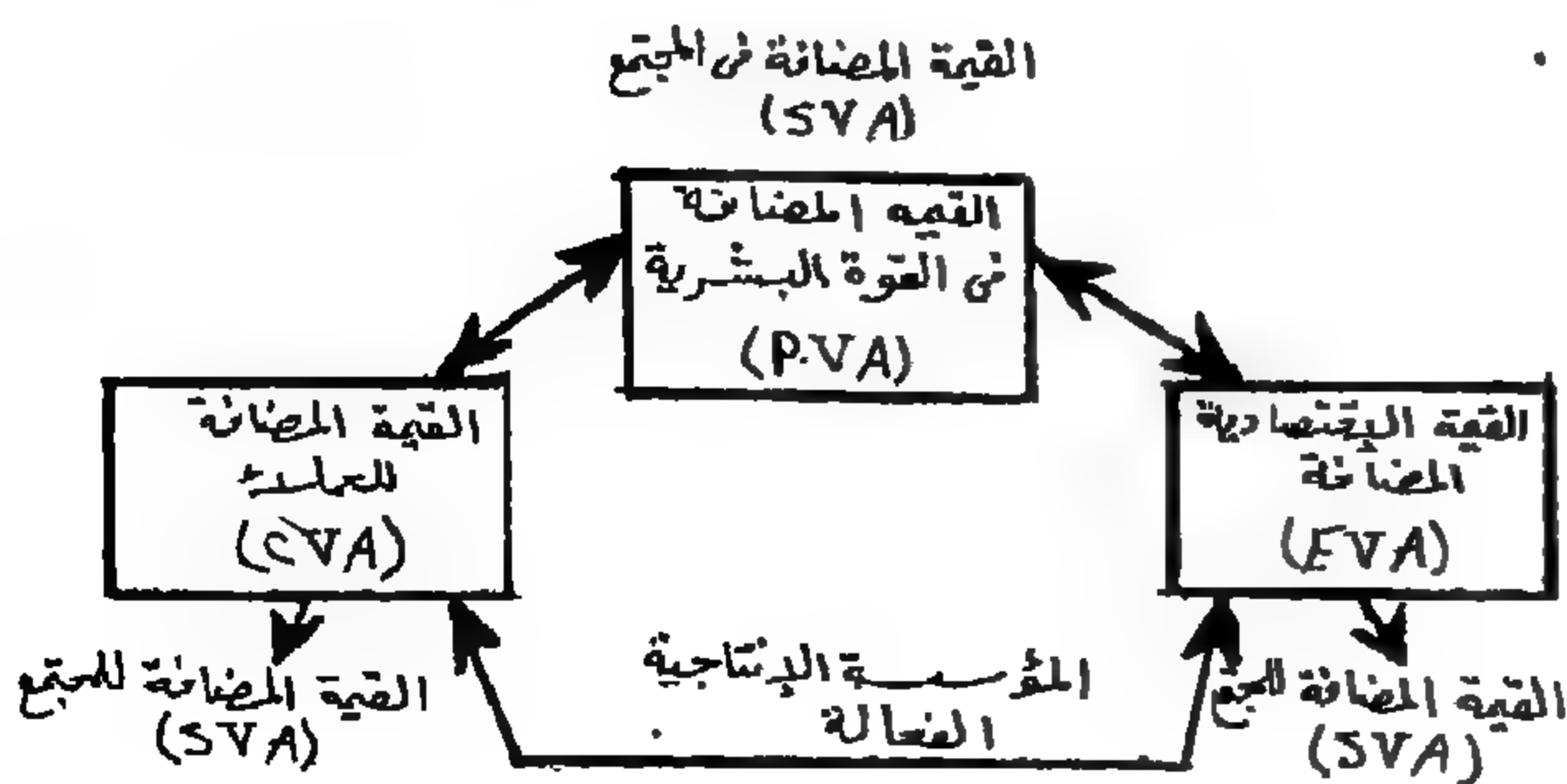
ويجب أن تعى الإدارة الفعالة أن الأفراد لا يمكن التعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو أرقام مجردة ، ولكن على أساس أنهم يحسون ويشعرون ويغضبون ويتغيرون ويحتاجون إلى الاهتمام المستمر بهم بل وأكثر من ذلك يطلبون أن يكونوا ضلعاً هاماً في فريق العمل بالمنظمة .

ولا يمكن القول بأن الرؤوسين هم الشغل الشاغل الوحيد للقيادة ولكن هناك ثلاث قيم رئيسية لعمل القائد تتلخص في الآتي :

أ - إلتزام القيادة الإدارية بإرضاء العملاء .

ب - إلتزام القيادة الإدارية بتطوير القوى العاملة .

هذا المعنى الواسع للقيادة أخذت به المؤسسات الإنتاجية الفعالة في أمريكا وقد إستثمرت واهتمت بعدة جوانب في عنصر القوى العاملة ومنها الاهتمام بهم وكسب احترامهم ومنحهم مرتبات وحوافز مناسبة وتمييزهم واستطاعت أن تحصل على قوى عاملة فعالة ومنتجة وهو ما يطلق عليه القيمة المضافة في القوى البشرية People Value Added والتي ستؤدي بدورها إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء وتقديم منتجات عالية الجودة والذي يطلق عليه القيمة المضافة لصالح العملاء Customer Value Added . ومن جهة أخرى ينعكس شعور العملاء بالرضا عن أداء المؤسسة أو المنظمة فيما تحققه من العائد المادي والأرباح أي ما يطلق عليه القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added مما يسمح للمنظمة بإعادة الاستثمار في قوتها البشرية ومما يحقق المنفعة للمجتمع ككل والتي تتمثل في إيجاد قوى عاملة تتسم بالكفاءة والفعالية والذي يطلق عليه القيمة المضافة للمجتمع Society Value Added ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة فيما يلي :

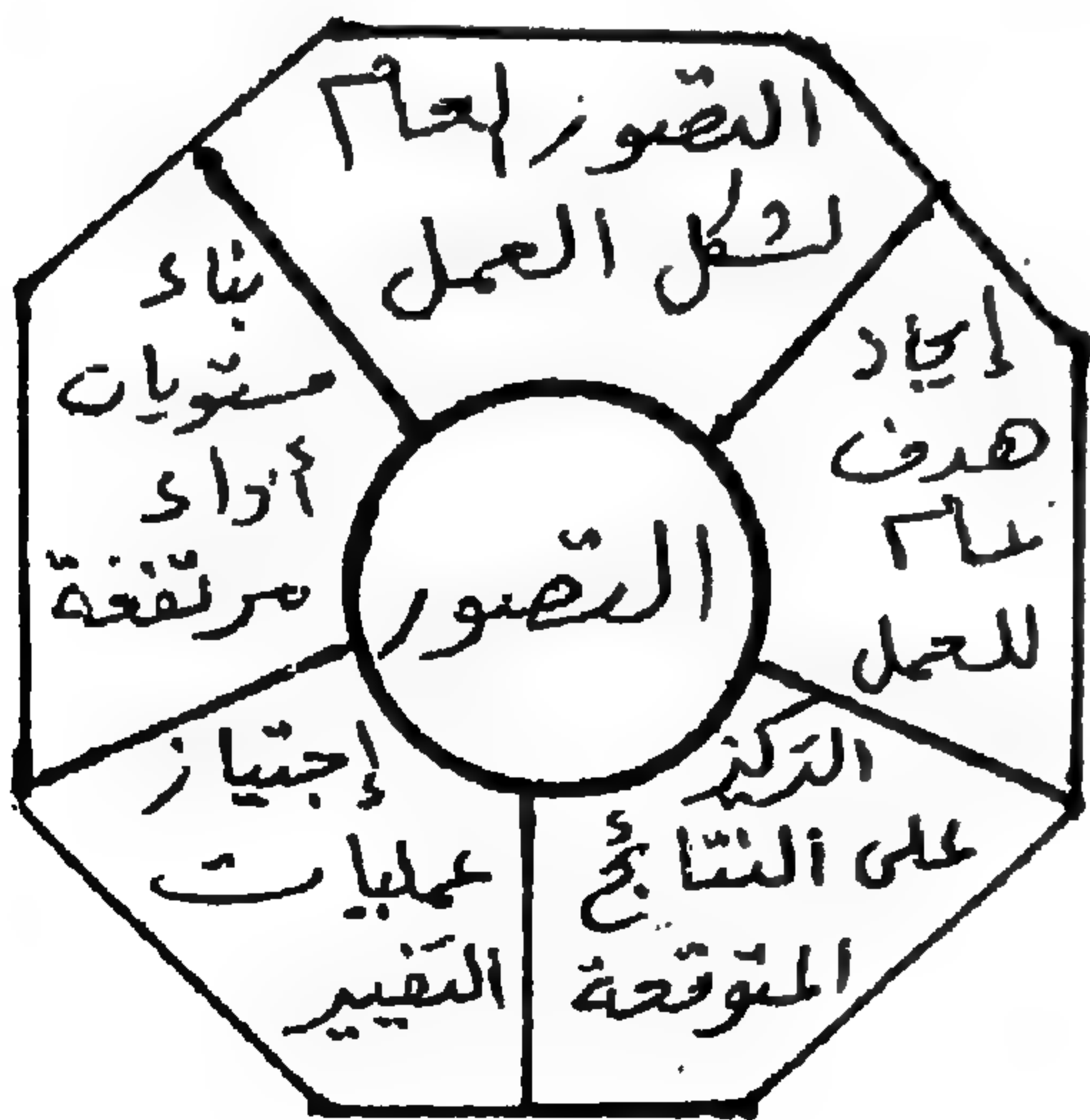


الجميع من أجل تحقيقه . ويمكن القول بأن القيادة هي فن يعمل على إيجاد مناخ عمل يحفز الآخرين لإعطاء أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف ومستويات أداء فعالة .

وعليه يكون من أهم مقومات القيادة القدرة على عرض أهداف ومهام المنظمة من خلال الرؤية الشاملة للمنظمة ومشاركتها مع العاملين بها . ولكل قيادة تصور خاص بها وطريقة عمل مختلفة ولكن يجب أن يكون هذا التصور واضحاً ومعروفاً لجميع الأطراف بالمنظمة .

وحتى يكون للقيادة تصور صحيح ورؤية سليمة يجب أن يتوفر فيها عدة عوامل :

- أ - التصور العام لشكل العمل .
- ب - تحديد هدف عام للعمل .
- ج - التركيز على النتائج المتوقعة .
- د - القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة .
- هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة الأداء .

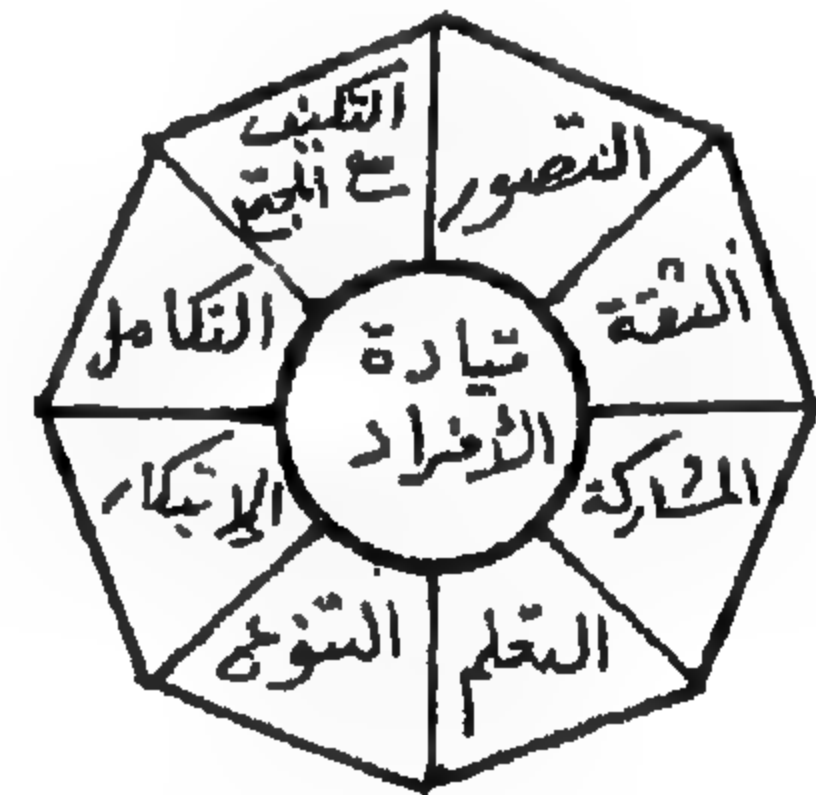


المبادئ الثمانية في القيادة الإدارية :

The Eight Principles of Leading

بدراسة أنماط القيادة الإدارية ، تم استخلاص ثمانية مبادئ هامة للقيادة يمكن شرحها فيما يلي :

- ١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة Vision .
- ٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين Trust .
- ٣ - المشاركة Participation .
- ٤ - القدرة على التعلم Learning .
- ٥ - التنوع Diversity .
- ٦ - القدرة على الابتكار Creativity .
- ٧ - التكامل Integrity .
- ٨ - التكيف مع المجتمع Community .



وستتناول هذه المبادئ الثمانية بإيجاز فيما يلي :

١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة : Vision

ترى القيادات الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها بالتفصيل للمرؤوسين مما يساهم في إيجاد هدف عام يعمل

وسوف نوجز كل عامل من هذه العوامل

كالآتي :

أ - التصور العام لشكل العمل :

يتولى القائد الناجح العمل في المنظمة من منطلق المسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة . ويأتى ذلك عن طريق وعى وإدراك منه بأهمية المنظمة التى يعمل بها والوصول بها إلى المثالية . ولتحقيق ذلك يجب عليه مشاركة الآخرين معه فى التصور العام للمنظمة والاهتمام بأرائهم ودعمها ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب والموازنة بين الآراء المختلفة لهؤلاء العاملين وإيجاد نوع من الانسجام والتناغم بينها وذلك للوصول إلى رؤية أو تصور عام للعمل .

ب - تحديد هدف عام للعمل :

يجب أن يكون لكل منظمة هدف عام يؤمنون به ويعملون على تحقيقه .. هذا الهدف العام يساهم فى إستقرار المنظمة ويساعد العاملين على تركيز جهودهم فى العمل ويعمل على إمتصاص الانفعالات وردود الأفعال غير المستحبة ويجعل للعمل فى حد ذاته معنى وقيمة .

وعندما يحس الأفراد أنهم جزء هام من منظومة كبيرة فإنهم يعملون بكفاءة وفعالية ويحققون أفضل النتائج .

ج - التركيز على النتائج المتوقعة :

هناك شقان للرؤية والتصور العام : الشق الأول يتبلور فى كيفية عرض القيادة للعمل المقترح بصورة واضحة فقط إذا ما توقفت عند هذا الحد يتوقف تحقيق الإنجازات ، أما الشق الثانى فيتمثل فى التركيز على

النتائج والمخرجات وكيفية تحقيقها .

ولا يمكن إنكار فائدة الاهتمام بالنتائج والمخرجات فهى تساعد على سرعة إنجاز العمل بأكبر كفاءة ممكنة كما تساعد على فهم مهام المنظمة ومن ثم سهولة تحقيقها سواء عن طريق القادة أو المرؤوسين فى العمل وكذلك تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المهام .

د - القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة :

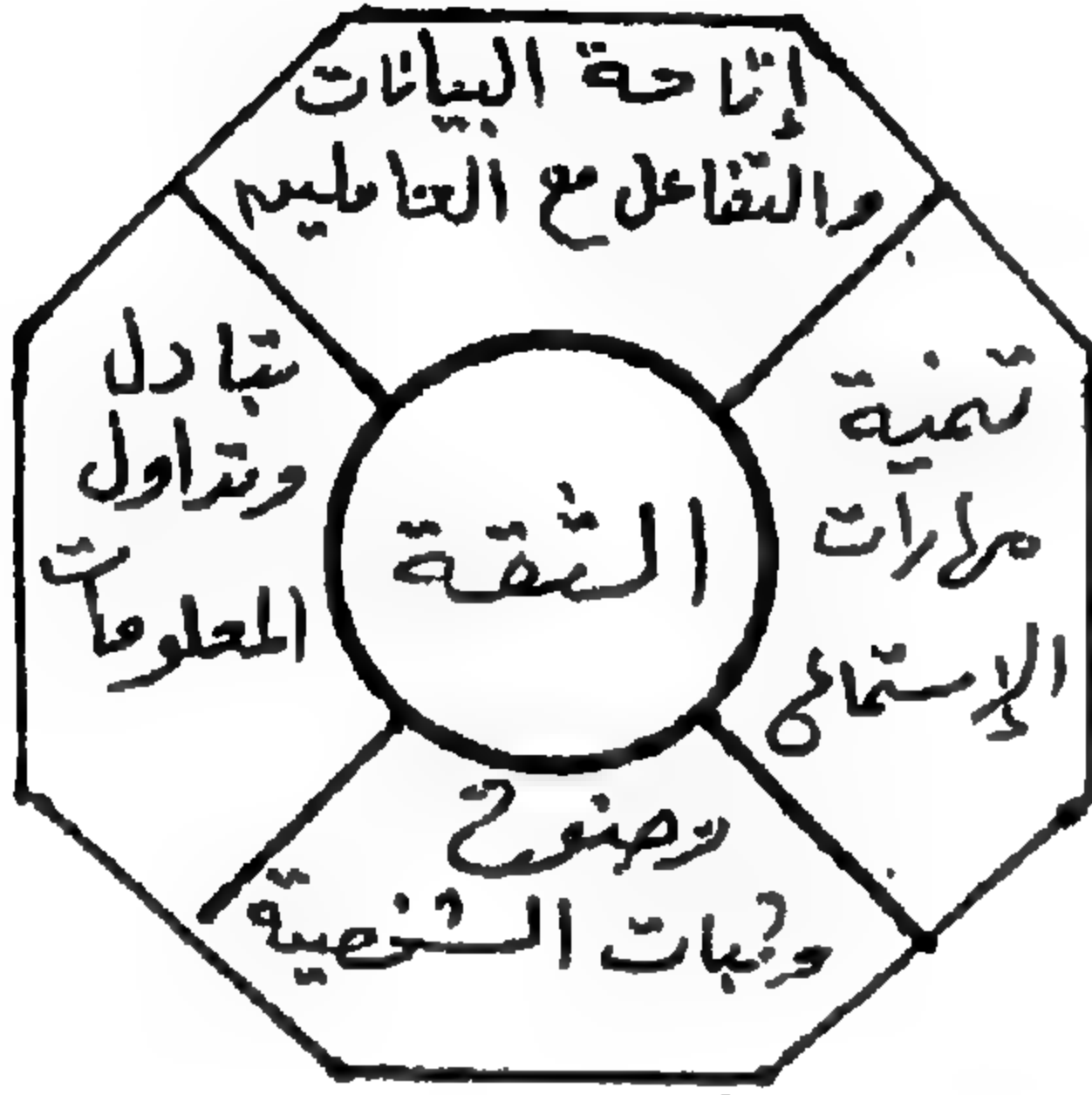
يتفهم القائد الناجح صعوبة عملية التغيير ويعمل على حفز وحث القوى العاملة لديه وإقناعهم بحتمية وضرورة التغيير وذلك لمواجهة تحديات العمل ومحاولة إيجاد حلول لها وغالباً ما يحدث عن طريق إعادة هيكلة المنظمة وتعديل سلوك العاملين فيها وتهيئة المناخ المناسب للتغيير .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التغيير تتطلب وعى القيادة نفسها بالتغيير والتعامل مع الواقع العملى بهدف تيسير عملية التغيير فى المنظمة ككل .

هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء :

من أهم وأقوى التحديات التى تواجه القيادة الإدارية هى كيفية الوصول بالمنظمة للعالمية وذلك عن طريق تحقيق أعلى إنتاجية ومواكبة المنافسة الخارجية . وحتى يتمكن القائد الإدارى من ذلك يجب أن يعمل على تكامل أنشطة المنظمة عن طريق تطبيق منهجه فى القيادة على المنظمة ككل ومن ثم يقوم بتوجيه سياسته والنظم التى يعمل بها وحتى نظم المكافآت والحوافز لتحقيق ودعم أهداف المنظمة إلى جانب إيجاد مناخ عمل يساعد على تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة .

- * إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين .
- * تنمية مهارات الاستماع .
- * وضوح وثبات الشخصية .
- * تبادل وتداول المعلومات .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلي :

* إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين :

يلجأ الأفراد إلى إخفاء مشاعرهم وهواياتهم عندما لا يحسون بالأمان . ومن هذا المنطلق يعمل بعض القادة على الاحتفاظ بالمعلومات المتاحة لديهم إعتقاداً منهم أن ذلك سوف يقوى من مراكزهم كقادة . ، وإذا ما نأى القادة بأنفسهم بعيداً عن مرؤوسيهـم سوف يؤدي ذلك إلى عدم الاستجابة لهم - من جانب مرؤوسيهـم - بصورة كاملة . والصدق هو أول السلم للوصول إلى بناء الثقة في مكان العمل وعندما يتفاعل القائد مع المرؤوسين فإن ذلك يعطيهم إحساساً بأهميتهم إلى جانب أن إتاحة المعلومات التي لديه يزيد من ثقتهم فيه ويدفعهم إلى المساهمة في العمل

ومن ناحية أخرى يجب أن يحكم القائد على الأمور إستناداً إلى حقائق ووقائع ثابتة وواضحة ومعايير تقييم سليمة للأداء والنتائج التي يتم تحقيقها فليس المهم مجرد تقييم وقياس الأداء فحسب ولكن التقييم السليم والفعال وبهذا يمكن للقيادة تحويل الرؤية أو التصور العام لعمل المنظمة إلى واقع فعلى .

٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين : Trust

بدون وجود عنصر الثقة لا تكون الرؤية أو التصور العام إلا .. شعار خاو فالثقة تربط الأفراد ببعضهم البعض من أجل تحقيق منظمة قوية ناجحة . ولتحقيق عنصر الثقة يجب أن يتوفر في القيادة القدرة على التنبؤ والمشاركة في المعلومات والسلطة مع الآخرين بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة للمنظمة .

وكذلك يجب أن تتولد الثقة وتتوفر بين الرئيس والمرؤوس من جهة ، والمرؤوسين بعضهم البعض من جهة ثانية ، والعميل والمنظمة من جهة ثالثة . ويتم إكتساب الثقة في مدة طويلة ، أما فقدانها فيستغرق دقائق معدودة . وللثقة وجهان . ، ثقة القائد في الآخرين ، وثقة الآخرين في القائد .

ومن أهم صفات القائد الناجح أن يكون صادقاً ، يمكن الاعتماد عليه ، واسع الإدراك إلى جانب إنكاره للذات لمصلحة المجموع ، وأن يكون لديه القدرة على التنبؤ وأن يتسم بالكفاءة والمهارة العالية .

ويمكن تقسيم عنصر الثقة إلى عدد من العوامل

هي:

بصورة أكثر فاعلية .

★ تنمية مهارات الاستماع :

عندما يدرك كل من العاملين والعملاء وأصحاب الأعمال ما يريدون ، فمن ثم يمكنهم نقل الصورة للقيادة إذا ما توفر فيها الرغبة في الاستماع لهم .

والجدير بالذكر أن معظم القادة في الوقت الحاضر ليس لديهم الاستعداد للاستماع والاتصالات الآخرين لأنهم مشغولين أكثر من اللازم ويتحركون بسرعة ولا يتمتعون بملكة الاستماع الجيد للآخرين أما القادة الناجحين فهم من تتوافر لديهم ملكة الاستماع الجيد للآخرين ويقومون باستغلالها في فتح حوارات وقنوات اتصال للوصول إلى فهم أعمق لحل المشكلات التي قد تواجههم .

★ وضوح وثبات الشخصية :

يساعد القائد ذو الشخصية الواضحة والثابتة الرؤوسين على العمل في بيئة صحية مع الشعور بالأمن خاصة في هذا العصر المعقد والمتشابك العلاقات . فإذا لم يوفر القائد نوعاً من الأمن الوظيفي لمؤوسيه سوف تشيع حالة من عدم الإحساس بالراحة والرضا والذي لا يمكن العمل من خلالها لفترات طويلة . فعندما يكون القائد شخصية مستقرة ويمكن التنبؤ بردود أفعاله من جانب مؤوسيه فإن هذا يساعد على العمل الجماعي وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر .

★ تداول وتبادل المعلومات :

لبناء الثقة ليس هناك أفضل من فتح كل الأبواب

وإتاحة كل البيانات على مختلف مستويات المنظمة سواء من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو في جميع الاتجاهات . فالكل يجب أن يكون على دراية بما يحدث في المنظمة بما في ذلك موقفها المالي . ومن ناحية أخرى يتم تقديم المعلومات والحصول عليها - التغذية العكسية - بأمانة تامة مع تحمل مسئولية صدق هذه البيانات المعطاة . ومما يجدر الإشارة إليه أن تحقيق اتصالات مفتوحة لا يحدث بالصدفة بل هو نتيجة توافر صفات لدى القائد مثل الصدق والتفاعل وبناء الثقة والالتزام وهذه الصفات هي أسس بناء ثقافة مفتوحة .

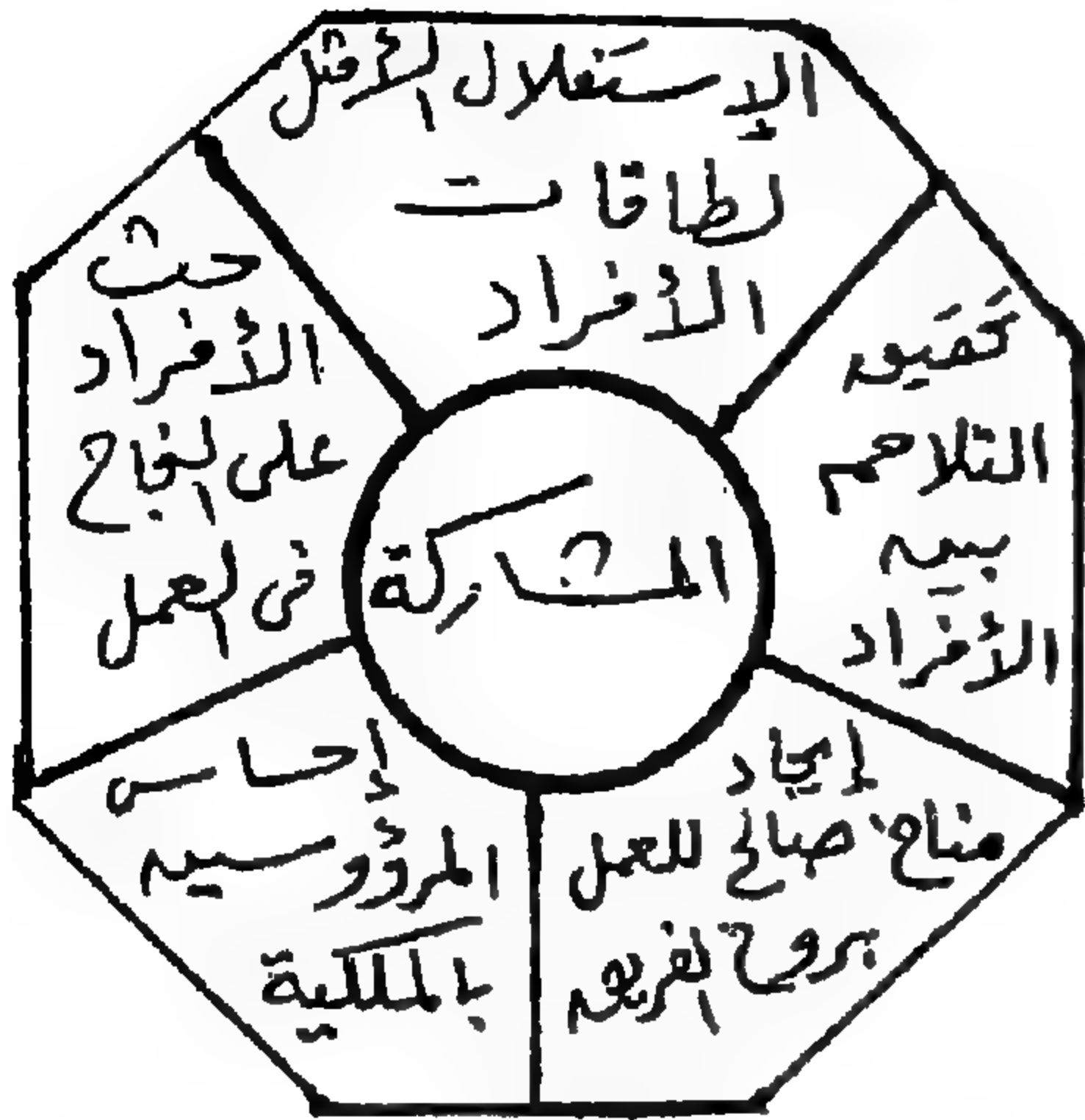
٣ - المشاركة : Participation

تكمّن طاقة المنظمة في مدى مشاركة العاملين والجهود المبذولة فيها . ومن التحديات التي تواجه أي قائد في منظمة ما كيفية الاستفادة من والتركيز على هذه الطاقة لتحقيق أهداف المنظمة . ويشبه البعض مشاركة القيادة في العمل بالوقود الذي يدفع المنظمة إلى الأمام .

وتظهر أهمية المشاركة في الوقت الراهن لاسيما في وجود بيئة تنافسية بين معظم المنظمات . فالعمل يجب أن يتم تنفيذه في أقل وقت ممكن وبأقل الموارد وبجودة عالية .

والمنظمات تحتاج إلى من تتوافر فيهم روح المبادرة والمبادرة والمسئولية لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويمكن القول بأن القيادة الناجحة هي تلك التي تتوافر لديها فهم عميق لمفهوم السلطة والمشاركة في العمل ، وأن التأثير على الرؤوسين لا يأتي مع تقلد المناصب فقط ولكن



وسوف نتناول بالشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلي :

★ الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد :

قد لا يتم إستغلال إمكانات وطاقات المرؤوسين في منظمة ما نتيجة درجات الرقابة المتشددة والبيروقراطية . ونتيجة لذلك لا يتم إستغلال هذه الإمكانيات الخاصة بالقوى العاملة بصورة كاملة وصحيحة خاصة في المؤسسات غير الربحية والمنظمات الحكومية .

وقد تتوافر في المرؤوس روح الابتكار أو المبادأة والتفاني في العمل والانتماء له ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة تبعاً لطريقة تعامل القادة معهم ونوع بيئة العمل التي يعملون من خلالها .

★ تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد :

إن دعم روح المشاركة والتعاون بين العاملين من أهم أسس بناء منظمة ناجحة ويحتاج القائد الإداري إلى تلاحم الأفراد للعمل سوياً ، وما لم يعمل الجميع بروح

يكتسب عن طريق العمل الجاد واحترام الآخرين . وعلاوة على ذلك ، فإن مشاركة العاملين للقائد تدعم سلطته وتقويها . أما القيادة التي يكون أساسها الخوف فهي لا تنم إلا عن عجز القائد نفسه .

ويمكن القول بأن أفضل أساليب القيادة في العصر الحديث هي تجنب الاستبدادية والهيمنة والرقابة المتشددة ومركزية السلطة مع العمل على مشاركة السلطة والثقة في الآخرين .

وتمثل عملية المشاركة بأنها دورة متكاملة ، فكلما إزدادت المشاركة بجميع أركانها مثل المشاركة في المعلومات والمهارات والمسئولية والحوافز والمكافآت ، كلما تزايد إلتزام المرؤوسين في العمل وأدى ذلك إلى أداء الوظيفة على أتم وجه مما يحقق أفضل إنتاج ونتائج وذلك يؤدي بدوره إلى إحساس المرؤوسين بالأمان ومن ثم إلتزام أقوى بالعمل والذي يؤدي في النهاية إلى مزيد من المشاركة .. وهكذا يمكن إيجاز أهم عوامل المشاركة فيما يلي :

* الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد .

* تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد .

* إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق .

* إحساس المرؤوسين بالملكية .

* حث الأفراد على النجاح في العمل .

* التوقع المسبق للأحداث ومحاولة وضع حلول للتعامل معها .

* طلب معرفة التغذية العكسية بصورة مستمرة ومنتظمة .

* طلب المشورة الفنية .

* الاستمتاع بالعمل فى حدا ذاته وبالقائمين عليه .

★ إحساس المرؤوسين بالملكية :

يتمثل حلم أى قائد فى التعامل مع مجموعة عمل تتصرف من منطلق الشعور بالملكية ومن ثم يكون لديها إحساس بالالتزام والمسئولية ومحاولة تطبيق أفكار جديدة والمبادأة والابتكار وتذليل أى عقبات قد تظهر فى العمل . وكننتيجة حتمية لهذه الجهود يمكن تحقيق زيادة فى الإنتاجية والتقدم المستمر للمنظمة .

وتعى القيادة الناجحة أنه لتحقيق مثل هذا النوع من الثقافة فى العمل يجب أن يشعر الموظف بالملكية المادية والمعنوية لعناصر العمل على حد سواء والذى يتأتى عن طريق المشاركة الفعلية فى العمل . فعندما يشعر هؤلاء الأفراد أن مجهودهم يؤدى إلى نوع من التغيير وأنهم جزء مكمل وحيوى فى العمل ككل فإنهم يعملون بكل ما لديهم من قوة . وحتى يمكن الوصول لأفضل أساليب المشاركة ينبغى أن يتقبل المرؤوسين كلاً من المخاطر المالية والمكافآت المترتبة عن العمل على حد سواء .

★ حث الأفراد على النجاح :

إن القيادة الناجحة تعمل على إيجاد فريق عمل ناجح

الفريق فلن تفلح أى جهود للنهوض بالمنظمة . والقيادة الناجحة هى التى تحقق التفاهم والتلاحم بين المرؤوسين وحاملى الأسهم بل والنقابات والموردين فيكون لكل منهم صوت ورأى ويتحمل كل منهم المسئوليات المفروضة لتحقيق أفضل أداء إلى نجاح المنظمة .

★ إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق :

من المتفق عليه أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد وأن التفكير الجماعى أفضل من الفردى ومن ثم فإن القيادة الناجحة تعمل على وضع خطة عمل واضحة من خلال أهداف واضحة وتترك الساحة لآخرين لتحمل الالتزامات والمسئوليات المطلوبة فى العمل .

وحتى يحقق القائد النجاح فى العمل يجب عليه أن يبتعد عن الهيمنة والرقابة الصارمة وتركيز السلطة فى يديه دون أن يتهرب من المسئولية ويلجأ إلى عدد من القواعد التى قد تساعد بدرجة كبيرة فى عمله هو ومرؤوسيه ومنها الآتى :

* المعرفة التامة بواقع العمل .

* وضع خطة عمل لتحقيق توقعات وطموحات العملاء .

* الوضوح وعدم السرية فى العمل .

* الاحترام المتبادل بين أفراد العمل بالمنظمة .

* الرد الفورى على تساؤلات العاملين فى مجال العمل .

* إعلام الجميع بمدى التقدم فى العمل .

ويعرف تماماً كيفية ومقومات النجاح . ويأتى ذلك عن طريق الاهتمام بالمرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذى يقومون به وتوفير بيئة عمل صالحة للنجاح والتميز ، مما يحث على الأداء الجيد وإدراك معنى النجاح والإخفاق فى العمل وذلك عن طريق دراسة إحتياجات وطموحات مرؤوسيهـم .

ويمكن القول بأن القائد الناجح يجب أن تتحلى شخصيته بصفتين : إحداهما الشدة والمنافسة والتي تتطلب مستويات أداء عالية للنجاح ، وثانيهما الحكمة والتي يسعى من خلالها إلى تفهم والاهتمام بالآخرين .

٤ - التعلم : LEARNING

يجب على القائد الناجح التعلم من جميع المواقف التي تواجهه كما يحتاج إلى تفهم نفسه وبعمق بحيث يعرف أوجه القوة والقصور لديه مع القدرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة من جانب ، ومساعدة مرؤوسيه على التجديد والتطور المستمر من جانب آخر .

فالإنسان يجب أن يتعلم من كل ما يتعرض له من مواقف ، والقادة بوجه خاص يجب أن تتوافر لديهم القدرة على التعامل مع مهارات وثقافة المرؤوسين والاستفادة منها بهدف تطوير وتحسين الأداء فى المنظمة . فالتعلم المستمر هو العامل الأساسى وراء كل تغيير . وتتبع أهمية التعلم من حاجة المنظمة المستمرة لوجود قوى عاملة أذكى وأسرع وأكثر إنتاجية ، والسبيل الوحيد للوصول إلى أفضل قوة عمل يأتى عن طريق التعلم والذى يمثل فى بعض المنظمات نوعاً من الاستثمار يكون الهدف منه زيادة القدرة على النجاح وزيادة الإنتاجية ومواجهة

المشكلات المختلفة والقدرة على حلها إلى جانب الاستعانة بالأفكار الجديدة . ويقع على عاتق القادة العبء الأكبر فى ضرورة إيجاد بيئة عمل صالحة للتعلم سواء لمرؤوسيهـم أو لأنفسهم ومن الجدير بالذكر أن القادة يجب أن يتفهموا أنفسهم أولاً فهم يحتاجون إلى معرفة قدراتهم الذاتية لأنهم هم الذين يضعون طريقة وقواعد العمل فى المنظمة . ومعرفة القدرات الذاتية ما هى إلا وجه واحد من أوجه التعلم فالقادة يجب أن يطوروا قدراتهم على التكيف مع التحديث والتغيير تماشياً مع البيئة المحيطة بهم . ومن ناحية أخرى يقع على القيادة ضرورة التعلم ممن حولهم - من المرؤوس الجيد والسيئ على حد سواء - ويستفيدون من كل ذلك فى تشكيل أفكارهم وعلاقاتهم مع الآخرين .

والتعلم موضوع ذو شقين ، فكما يجب على القائد أن يتعلم يجب أن يهيئ الفرصة لغيره للتعلم . فالمرؤوسين أيضاً يجب أن تتاح لهم فرصة التعلم لمواكبة البيئة المتغيرة السريعة الخطى من حولهم . ومن ثم فإن القيادة والمرؤوسين يداً فى يد يقومون على إنجاح المنظمة وتطويرها بروح جماعية أساسها الطموح والحماس .

ويمكن إيجاز عوامل التعلم فيما يلى :

- * التجديد على المستوى الشخصى .
- * تحديد جوانب الضعف والقوة .
- * المشورة وعملية التعلم .
- * إطلاق يد الأفراد وحريتهم .
- * بناء مجتمع عمل يهدف إلى التعلم .

المستمر عليهم فى حين أن ما يلزمهم هو النقد البناء وليس الهدام لضمان نجاح المنظمة .

★ المشورة وعملية التعلم :

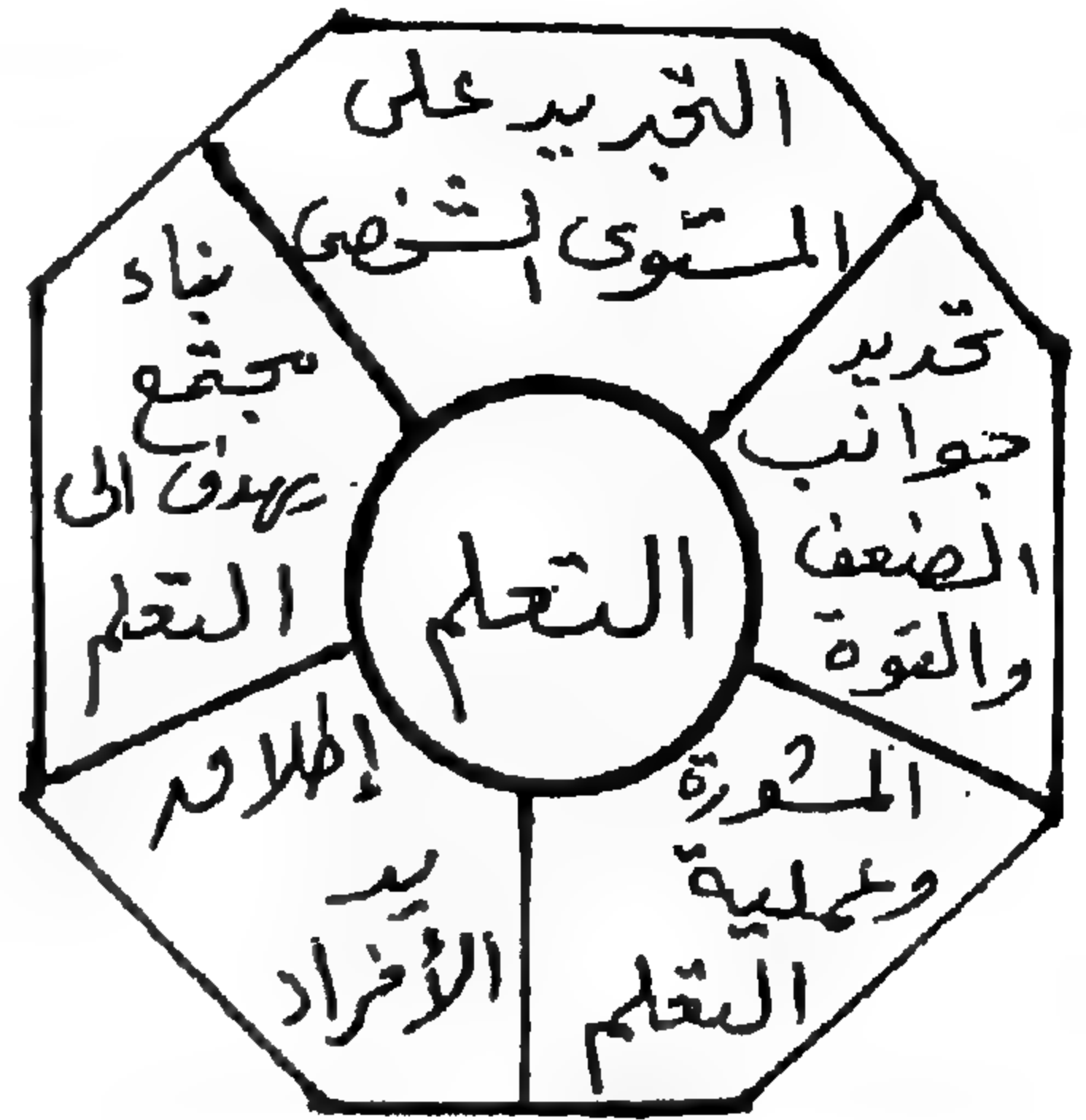
تتشكل شخصية الإنسان بحسب الخبرة التى يكتسبها . وقد يكتسب الإنسان الخبرة عن طريق علاقاته بمن حوله وكيفية الاستفادة من العلاقة التى تربطه بهم .

ويمكن القول بأن اختلاف شخصية كل فرد ترجع إلى اختلاف درجة تأثره بمن حوله وفى أى مرحلة سنية . فنجد أن هناك من يتأثر بالأب أو الأم أو بكلاهما ويمثلون لديه صوت العقل عند إتخاذ أى قرار ، ونرى البعض يتأثر بمدرس أو مدرب أو وزير أو حتى الرؤساء فى العمل .

أما فيما يختص بالقيادة فإن هناك البعض الذين قد لا يكونوا إكتسبوا الخبرات الصحيحة اللازمة للعمل والقيادة ومن ثم فإنهم يلجأ إلى طلب المشورة . وقد لا يصادف القادة مصادر المشورة الصحيحة ولكن يجب عليهم التعلم سواء من المصادر الصحيحة أو غير الصحيحة .

★ إطلاق يد الأفراد وحريتهم :

حتى يتم تطوير المنظمات يجب على القادة الاستفادة من مهارات وإمكانات الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم . ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توثيق الروابط والعلاقات بين أفراد المنظمة وإيجاد مناخ عمل يسمح لهم بالتعلم والتطور والمساهمة فى النجاح وبالطبع يحدث هذا إذا ما كانت الرغبة فى التعلم نابعة منهم أنفسهم لتحقيق صالح العمل . كما يجب أن تعمل المنظمة على البحث عن أفضل الأفكار المطروحة للحصول على أفضل النتائج .



★ دعم التجديد على المستوى الشخصى :

يقر القادة دائماً بأن التغيير هو العامل الثابت الوحيد فى عملية التعلم فى ضوء عملية التغيير فى العصر الحديث ، نتيجة التطور المستمر فى التكنولوجيا ونوعية القوى العاملة والمجتمع ... إلخ .

فالقادة فى حاجة ماسة للتجديد المستمر على المستوى الشخصى إلى جانب تطوير قدراتهم على مواجهة الأزمات والتحديات التى قد تصادفهم فى العمل وأيضاً هم فى حاجة إلى التعلم وتنمية وتطوير أدائهم فى العمل

★ تحديد جوانب الضعف والقوة :

القائد ما هو إلا إنسان ومن ثم فإن له جوانب ضعف وجوانب قوة لذلك يجب على كل قائد أن يعلم مظاهر الضعف والقوة فى شخصيته والمبادئ الأساسية التى تقوم عليها هذه الشخصية ولا يمكن للقادة معرفة هذه الأوجه والجوانب دون مساعدة الأفراد الآخرين لأنهم أساس نجاح المنظمات التى يعملون بها . فالمشكلة الكبيرة التى يتعرض لها معظم القادة هى مشكلة الهجوم

★ بناء مجتمع عمل يهدف الى التعليم :

يستوجب بناء مجتمع عمل يهدف الى التعلم خطة طويلة المدى للتطوير المستمر . ويقع على القائد عبء توفير الظروف الملائمة والتي تسمح للمنظمة وللعاملين بها بالتطور ومحاولة تطبيق الأفكار الجديدة بهدف توسيع القاعدة المعرفية والمهارية مما يساعد على حل مشكلات العمل بسهولة الى جانب ما يوفره العمل في مجموعات من فرص للتعلم فيما بين العاملين بعضهم البعض .

٥ - التنوع DIVERSITY

يعرف القادة التاجرون أهمية عنصر التنوع في القيادة . فمن طبيعة البشر الاختلاف ، ويمثل معرفة هذه الاختلافات بين الأفراد في الوقت الحاضر من أهم عناصر نجاح أى عمل .

فالقيادة الناجحة هي تلك التي تستفيد من أوجه الاختلاف بين الأفراد . وعادة ما نجد أن الرؤوسين يرفضون طاعة رؤسائهم بصورة آلية مما يخلق نوعاً من النزاعات في العمل .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات على اختلاف أنواعها تحتاج الى التنوع في القوى العاملة بها وذلك لمواجهة متطلبات العملاء المتغيرة والمتنوعة .

ويمكن إيجاز عدد من العوامل التي تؤثر في عنصر

التنوع فيما يلي :

* الحد من المحاباة والتحيز .

* صقل المهارات الشخصية .

* التعامل مع الفروق الفردية .

* بناء علاقات عمل تقوم على الاحترام .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلي :

★ الحد من المحاباة والتحيز :

يعانى كثير من العاملين من المحاباة والتحيز في العمل من جانب القيادة . ومن ثم يجب على القائد الناجح أن يعي كيفية معاملة مرؤوسيه والتعامل مع إختلافاتهم دون أن يشعروا بالتمييز أو التحيز . فالقائد يجب أن يفهم أن مرؤوسيه لن يقوموا بالعمل كما يرضاه إلا إذا أحسوا بالأمان الوظيفي ، وإذا كانت لديهم القدرة على التعبير عن أنفسهم بحرية وصراحة لأن الإختلاف فيما بينهم يأتي نتيجة البيئات المختلفة التي عاشوا فيها وإختلاف ثقافتهم الى جانب خبراتهم أيضا .

★ صقل المهارات الشخصية :

يقوم القادة بالتعامل مع المرؤوسين بصور مختلفة . فهم يقومون بالتفاوض من ناحية وإصدار القرارات من

العمل ويساعده على تفهم طبيعة العمل بصورة أعمق .
كما يعطى العاملين بالمنظمة الشعور بالإحترام وبالتالى
يبذل هؤلاء العاملين أقصى ما لديهم لتحقيق أهداف
المنظمة .

٦ - القدرة على الابتكار : Creativity

يمثل الإهتمام بالنواحي الابتكارية لدى الرؤوسين
الشغل الشاغل للقيادة الإدارية الناجحة . فهم يهتمون
بجوانب القوة لدى الرؤوسين ويعملون على إستغلالها
الإستغلال الأمثل ويخططون للقضاء على نواحي القصور
والضعف لديهم حيث أن الطاقات الإبداعية لدى العاملين
بالمنظمة لا تظهر إلا فى وجود بيئة آمنة . ومن ناحية
أخرى يشجع القادة الناجحين رؤوسيهم على مواجهة
التحديات والعوائق التى قد تظهر فى العمل لأنهم الأقدر
من غيرهم على رؤية العمل بصورة أشمل وأوسع .

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الإدارية تعمل على توفير
ظروف عمل تسمح بالابتكار ويأتى ذلك عن طريق الاتصال
الدائم بهم فتح حوارات معهم مما يعمل على إذابة
الاختلافات ، ويحد من التسلط والبيروقراطية والخوف .

ومن أهم العوامل التى تساعد على الابتكار
ما يلى :

- * اكتشاف النواحي الإبداعية لدى الرؤوسين .
- * الكشف عن نواحي الابتكار لدى المنظمة .
- * تطوير الأفراد والنواحي التكنولوجية .
- * دعم وتحسين علاقات العمل .

ناحية أخرى ، ثم الإتفاق على رأى ما من جهة ثالثة الى
جانب ضرورة تنمية المهارات بصورة تفيد نجاح العمل
والذى لا يتأتى إلا عن طريق صقل المهارات الشخصية .
فالقائد الناجح هو الذى يمكنه استنباط والجمع بين كل
من خصائص القيادة الإدارية من النساء والقيادة الإدارية
من الرجال على سبيل المثال تغليب جانب العاطفة من
ناحية والشدة والحزم من ناحية أخرى حسب مجريات
الأمور .

★ التعامل مع الفروق والاختلافات الفردية :

يقع على القيادة الناجحة عبء التعامل بشكل صحيح
مع الفروق الفردية للرؤوسين خاصة فيما يتعلق بالسن
والنوع والثقافة والمعتقدات الدينية وعادات العمل وملامح
الشخصية ، فاختلاف الأفراد يتطلب بالضرورة نوعيات
مختلفة من القيادة والتى يجب أن تتكيف مع هذه
الاختلافات الفردية وأن تضع نفسها فى موضع رؤوسيتها
وتتبنى وجهات نظرهم . ومن ناحية أخرى فإن الأحداث
المختلفة تتطلب ردود أفعال مختلفة من جانب القيادة تتسم
بالمرونة وخاصة فى حالة الأزمات أو الطوارئ .

★ بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الإحترام :

كيف يمكن للقائد الإدارى الناجح أن يوجه عددا من
الأفراد ذوى الفروق الفردية المتعددة للعمل نحو هدف
موحد ؟

يمكن ذلك عن طريق إيجاد بيئة عمل تقوم على أساس
الإحترام بين الرؤوسين من ناحية . وبينه وبين رؤوسيه
من ناحية أخرى ، مما يعطيه الإحساس بالرضا فى

الباحثون فى مجال الإدارة مع أن كثيراً من القادة يعملون على عرقلة بل وحتى القضاء على المساهمات الابتكارية من جانب الأفراد .

وتجدر الملاحظة أن معظم الأفراد لا يجدون مناخ العمل المناسب للتعبير عن آرائهم ، ومن ثم يقع العبء على القادة فى محاولة الاستفادة من هذه الآراء والابتكارات لصالح العمل وذلك عن طريق الآتى :

أولاً : القضاء على المعوقات التى قد تظهر فى مواجهة الأفراد وتمنعهم من المشاركة مع غيرهم فى النواحي الابتكارية .

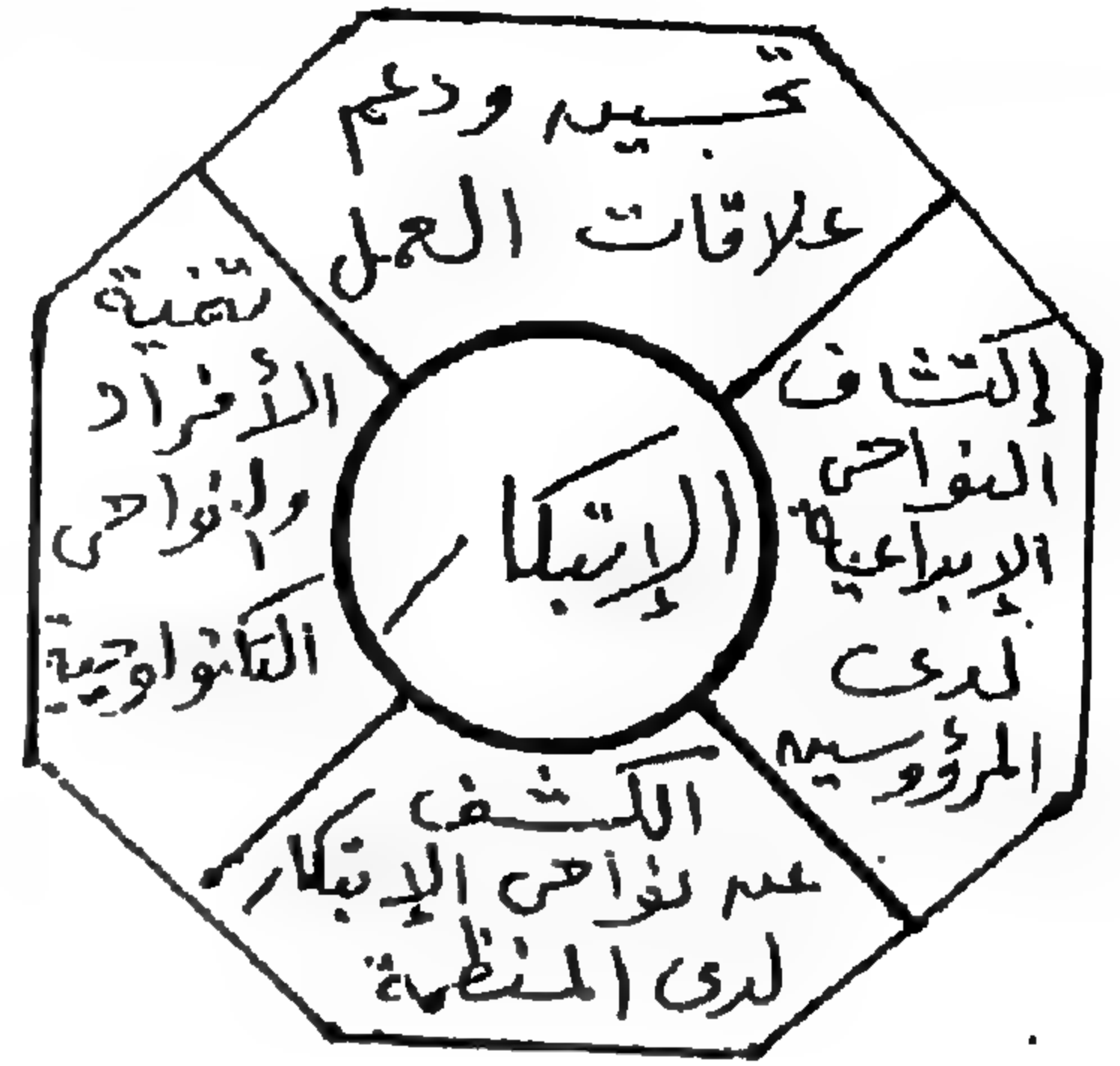
ثانياً : إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادة والمرؤوسين وإحساسهم التام بها .

ثالثاً : إحساس العاملين بالأمان الوظيفى وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية فى العمل ، فالأذكىاء هم الذين يتعلمون من أخطائهم أما الحكماء فهم الذين يتعلمون من أخطاء الآخرين .

★ تنمية الأفراد والنواحي التكنولوجية :

يجنبى القادة أفضل إنتاجية فى العمل عند قيامهم بالاستثمار فى الأفراد المهرة وذوى الكفاءات العالية من ناحية مع توضيح أحدث الآلات والمعدات التكنولوجية من ناحية أخرى .

فعن طريق الإدارة الناجحة للأفراد والأساليب التكنولوجية الحديثة يتم تطوير وتحسين العمل ، فكلما لجأت القيادة إلى استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل كما يلى :

★ إكتشاف النواحي الإبداعية لدى المرؤوسين :

يولد الأفراد بهبات طبيعية قد لا يستغلونها الاستغلال الكامل والصحيح بل يبذلون جهداً أكبر فى القضاء على أوجه القصور لديهم . وتوضح البحوث العلمية أن أقصى إنتاجية تأتى عن طريق التركيز على أوجه القوة فى المرؤوسين والاستفادة منها . والقيادة الناجحة هى التى تركز على أوجه القوة الخاصة بها أولاً ، والتى من خلالها يتم مساعدة الآخرين للتعرف على أوجه القوة والإبداع لديهم لتحقيق صالح العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على التجربة واكتساب الخبرة وتحمل المخاطر .

ومن ثم يمكن القول بأن المطلوب هو معرفة ما يجيده الأفراد وتحقيق الاستفادة المثلى منه .

★ الكشف عن نواحي الابتكار لدى المنظمة :

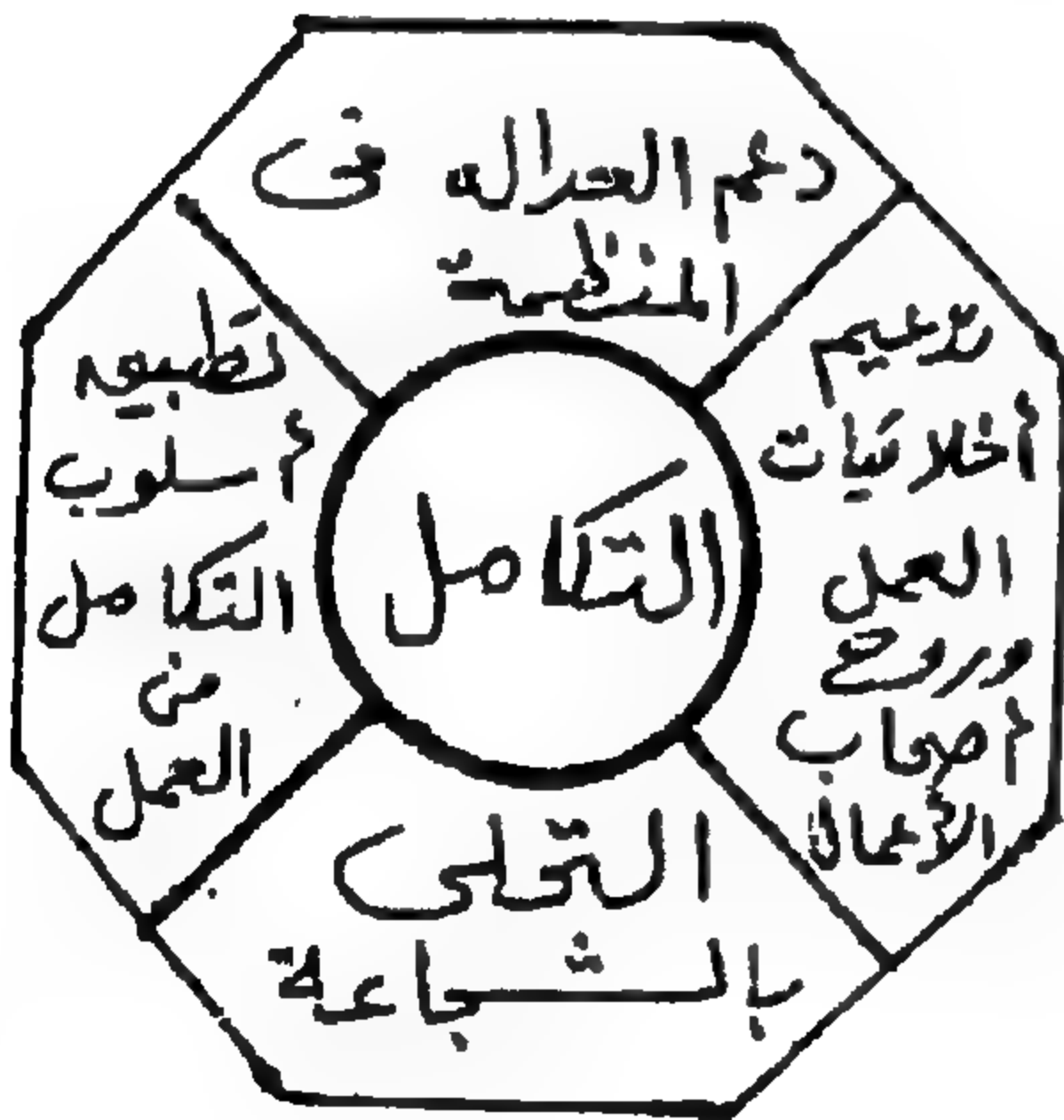
« إن مفتاح الابتكار هو القيادة الناجحة » هكذا يقول

يكون متكامل الشخصية .

ويظهر تمكن القائد الناجح عندما يطبق المبادئ التي ينادى بها على الواقع العملي وأن يكون أمام مرؤوسيه كمثّل يحتذى به . وفي حالة غياب التكامل يؤدي ذلك إلى القضاء على الاتصال بين الأفراد والتعاون وروح الابتكار ومن ثم القصور في العمل وأخيراً فشل المنظمة .

ويمكن إيجاز بعض العوامل التي تؤثر في عنصر التكامل كما يلي :

- * دعم العدالة في المنظمة .
- * تدعيم أخلاقيات العمل وروح أصحاب الأعمال .
- * التحلي بالشجاعة .
- * تطبيق أسلوب التكامل في العمل .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلي :

* دعم العدالة في المنظمة :

يجب أن تعمل المنظمات المختلفة على تحقيق عائد

وحديثة وقع عليها عبء ضرورة إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين . فالتكنولوجيا المطبقة بصورة جيدة تساعد على تحديث العمل من ناحية وإثراء خبرات الأفراد من ناحية أخرى فالأفراد هم المسؤولون عن تطبيق التكنولوجيا وليس العكس .

* تحسين ودعم علاقات العمل :

يتوقف نجاح أو إخفاق أي جهة على العلاقات السائدة بين مختلف أطرافها . والقيادة الناجحة دائماً ما تكون واعية بأهمية إدارة هذه العلاقة بصورة صحيحة للاستفادة منها بحيث يصل المرؤوسين بعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع من يتعاملون معهم إلى درجة عالية من الصدق حتى يتم العمل بصورة سليمة وبالطريقة السليمة من المرة الأولى وفي كل مرة يقومون فيها بالعمل .

أما في حالة عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فإن ذلك من شأنه تدهور علاقات العمل سواء فيما بين المرؤوسين أو المرؤوسين والعملاء .

٧ - التكامل في الأداء : Integrity

يجب على القائد الناجح كشخص عام ومسئول أن يعرف العناصر الهامة لإنجاح العمل وأن يعمل من خلال مبادئ محددة . حتى أن بعض الباحثين قد أطلقوا شعاراً في هذا الصدد مفاده « إن أفضل رهان يكون على مدرب الحصان وليس الحصان نفسه » وإن كل منظمة لها خصائص معينة تعود إلى الأفراد العاملين بها والذين يستمدون طريقة عملهم من خلال قائدهم والذي يجب أن

متوازن لجميع الأطراف سواء العملاء أو المساهمين أو العاملين أو الموردين ، فبدون هذا التوازن لن يتحقق للمنظمة الأمان والنجاح إذا لم تقم المنظمة بتحقيق احتياجات كل هؤلاء بطريقة أو بأخرى .

وعلى سبيل المثال فى حالة المنظمات الربحية إذا ما أحس المساهمون نوعاً من عدم العدالة فإنهم سوف يسحبون دعمهم ومساهماتهم من هذه المنظمة .

ويمثل موضوع تحقيق العدالة تحد خطير يواجه أى منظمة بدءاً من كيفية إتخاذ القرارات ومعاملة الأطراف المختلفة إلى نظم الحوافز والتعويضات بها .

والقيادة الناجحة هى التى تطبق قواعد العدالة بصورة صحيحة فى الواقع العملى وهى التى تؤمن بحق الأفراد فى التعبير عن آرائهم ومناقشة الرؤوسين والاختلاف معهم .

★ تدعيم أخلاقيات العمل وروح منظمى الأعمال :

تجذب المنظمات ذات السمعة الطيبة من حيث الالتزام بأخلاقيات العمل ، أفضل وأكفأ العاملين للعمل بها . ومن ثم فهى تجتذب نوعية جيدة أيضاً من العملاء ورجال الأعمال .

والقيادة الناجحة هى التى تحيط نفسها وتثرى العمل بالعاملين ومنظمى الأعمال الأكفاء المبتكرين الذين لديهم إستعداد لتحمل المخاطر ومسئوليات المهنة ، وذلك لصالح العمل .

ويرى بعض الباحثين أن هناك ست مراحل لتدعيم آداب وأخلاقيات المهنة يجب أن يعمل القادة على تحقيقها

وهى كالآتى :

* أن يكون تطبيق أخلاقيات وآداب المهنة مسئولية كل الأفراد .

* تشجيع الجميع على العمل بجد واجتهاد .

* تحسين العائد من العمل فى المنظمة .

* تطبيق العدالة من حيث المكافأة عن الأداء الجيد للعاملين .

* القيادة كقدوة فى العمل .

* الابتعاد عن السخرية والتهكم .

★ التحلى بالشجاعة :

تعتبر الشجاعة مبدأ من المبادئ الهامة التى تعتمد عليها القيادة ، فالشجاعة تعنى الدفاع عما يؤمن به القائد من آراء . ومن الجدير بالذكر أنه فى كثير من المنظمات يهاجم بعض الأفراد نتيجة الإفصاح بحرية عن آرائهم وقد يترقب على ذلك نتائج سلبية تؤدى إلى أن يتحولون إلى السلبية وعدم القدرة على تحمل المسئولية .

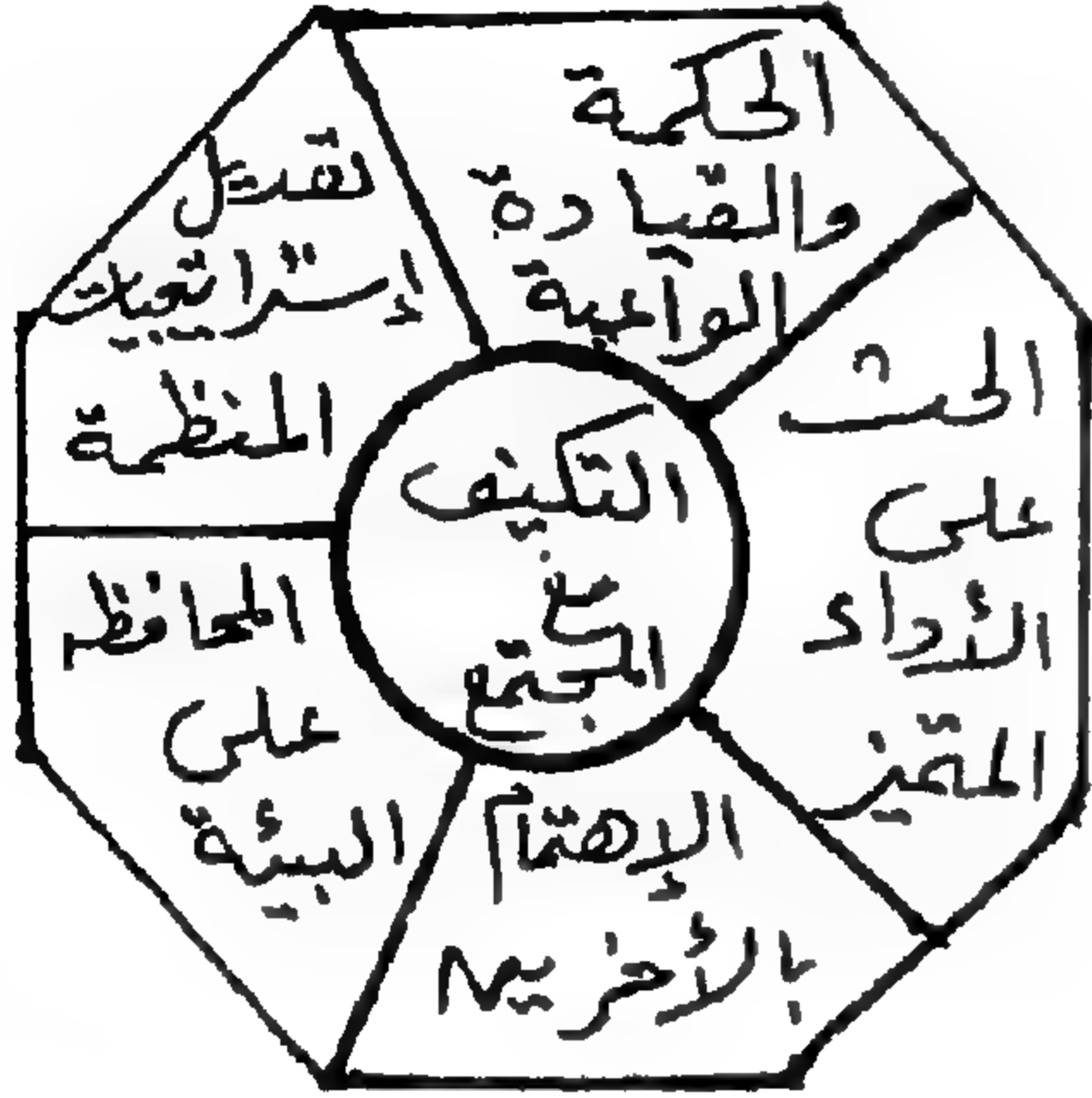
ولكن أى منظمة تكون فى حاجة إلى وجود عناصر جادة تتسم بالشجاعة بحيث تعمل على تجديد الأفكار وتحمل المخاطر . ليس ذلك بالأمر اليسير ولكن على القيادة الناجحة أن تعمل على إيجاد البيئة المناسبة التى تتيح الشجاعة فى العمل .

★ تطبيق أسلوب التكامل فى العمل :

يعمل معظم العاملين بالمنظمة على التحلى بآداب

* المحافظة على البيئة .

* تعديل استراتيجيات المنظمة .



ونشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز

فيما يلي :

★ الحكمة والقيادة الواعية :

يتطلب بناء مجتمع عمل صحي قائد ناضج وناجح مما يحفز العاملين لتحسين مستوى أدائهم ، فالقائد الناضج يعمل من منظور إيجابي ويؤكد على الجوانب الإيجابية لدى مرؤوسيه ويساعدهم على إشباع رغباتهم لصالح العمل هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فهو يعرف ما يدور في العالم من حوله سواء فيما يخص مجتمع العمل أو العملاء أو متلقى الخدمة إلى جانب درايته التامة بآثر البيئة من حوله على فعالية ونجاح المنظمة التي يعمل من خلالها .

★ الحث على الأداء المتميز :

يحتاج الأفراد للإحساس بالأهمية وبأنهم يساهمون في عمل فعال ويساعدهم ذلك على الإحساس بالاحترام .

وأخلاقيات المهنة مع ما يواجهونه من تناقضات ومحاولة الوصول إلى حلول وسط للمشكلات في العمل . ومن ثم يقع على القائد عبء تدريب المؤوسين على التحلي بأداب وأخلاقيات الوظيفة كنوع من التكامل في العمل .

ومن ثم يقع عليه عبء مساعلة من لديهم قصور في العمل ومكافأة من يستحق منهم .

٨ - التكيف مع المجتمع : Community

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يسعى للعيش في جماعات وفي الوقت الراهن وفي وجود التكنولوجيا الحديثة والتي تدفع الأفراد بعضهم بعيداً عن البعض وعندما تسود روح السخرية والمصلحة الشخصية تتزايد الحاجة إلى الاجتماعية . فالعيش في جماعات يدفع الأفراد إلى العمل والإنجاز والتعلم في تناغم مع بعضهم البعض . وأبرز أمثلة لروح الجماعة في العمل تظهر واضحة في المصانع ومكاتب العمل ومنظمات العمل التطوعي ... إلخ . ويعتبر كل من هذه الأمثلة مجتمع قائم بذاته فيه يقوم الأفراد بتحقيق هدف موحد وعام ويحتاجون إلى قائد ومنظم . فالقادة هم بناء المجتمع وتقع عليهم عبء تحقيق أقصى استفادة من المجتمعات التي هم قادتها من خلال بيئة ومن الثقة والتعاون .

وهناك عدة عوامل تؤثر في عنصر التكيف مع المجتمع

يمكن إجمالها فيما يلي :

* الحكمة والقيادة الواعية .

* الحث على الأداء المتميز .

* الاهتمام بالآخرين .

على البيئة ويتم ذلك عن طريق تدريب مرؤوسيههم وإشعارهم بمسئولية الجميع المحافظة على البيئة .

★ تعديل إستراتيجية المنظمة :

يجب على القائد الناجح أن يطبق إستراتيجية للاستفادة من الكفاءات الفعالة من العاملين . فالقائد يجب عليه أن يقوم بجهود أبعد من مجرد التعديل الهيكلي بحيث يكون التعديل شامل وفي جميع الاتجاهات .

وقد يرى بعض القادة إن التعامل مع الأفراد يعتبر عملية بسيطة تنعكس على الجوانب المادية بالمنظمة . أما القادة الناجحون فهم يدركون تماماً أن الأرباح والخسائر ترتبط ارتباطاً كبيراً بإحساس الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ، وأن الوصول لأفضل النتائج في العمل لا يتأتى إلا من خلال الأفراد أنفسهم .

وإضافة لما سبق ولتحقيق قيادة ناجحة وفعالة ينبغي على كل قائد حتى يكون ناجحاً أن يسأل نفسه عدة أسئلة وأهمها ما يلي :

(١) هل أنا أفعل ما أقول ؟

(٢) هل يؤمن المرؤوسون بالمبادئ التي أنادى بها وأطبقها ؟

(٣) هل يستخدم المرؤوسون هذه المبادئ لإرشادهم في العمل ؟

(٤) هل تنعكس هذه المبادئ فيما يختص بتعيين وإدارة وتقييم ومكافأة المرؤوسين ؟

ونركز فيما يلي على أهم الخصائص التي يجب

وهناك ارتباط قوى بين أداء الأفراد واحترامهم لذاتهم ، فلا يمكن الحصول على أفضل النتائج في العمل إلا من خلال أفضل الموظفين والذين يرضون عن أنفسهم وعملهم والمنظمة التي يعملون بها . والقيادة الفعالة هي التي يمكن أن تصل بالمرؤوسين إلى أفضل النتائج مما ينعكس أثره على الخدمات المقدمة ومستوى الأداء بوجه عام .

★ الاهتمام بالآخرين :

قد يهتم البعض من القادة بتحقيق المصالح الشخصية وذلك من منظور ضيق يتجسد في الفوائد المادية التي يمكن تحقيقها عن طريق العمل . أما القادة الناجحون فهم يأخذون بالمنظور الواسع في العمل والحياة . فالنجاح بالنسبة لهم يقاس بمدى مساهمتهم في رفاهية المجتمع ، أما الربح فليس حقاً مكتسباً بل مكافأة يمنحها المجتمع نتيجة تحقيق بُعد أو عمل ذو قيمة عالية .

فالقادة الناجحون هم الذين يهتمون بغيرهم أكثر من إهتمامهم بأنفسهم والعمل من وجهة نظرهم ما هو إلا تعاون بين الأطراف المشاركة في الأداء بهدف خدمة الأفراد وبناء مجتمع أفضل .

★ المحافظة على البيئة :

يعمل القادة جاهدين على توفير مناخ عمل مناسب لمرؤوسيههم مما يساعدهم على إيجاد بيئة إجتماعية صحية لهم وللأجيال القادمة . وفي مجال العمل يعمل القادة على المحافظة على البيئة فهم يتأكدون من أن عمليات الإنتاج والتصنيع والتخلص من النفايات يتم في صورة تحافظ

توافرها في العاملين لما لهم من تأثير في نجاح القائد :

المنظمة للحفاظ على نجاحها على المدى الطويل .

١ - الاستماع الجيد وإدراك قيمة المعلومات .

٩ - تطبيق الأساليب الحديثة للتكنولوجيا والعمل على

٢ - المشاركة في الرأي وفي مسئولية إتخاذ

تعلم إستخدام الأدوات الجديدة والمستحدثة في العمل .

القرارات والبحث عن أفضل الأساليب للعمل .

١٠ - المحافظة على القواعد الصحية المطبقة في

المنظمة .

٣ - معرفة متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها .

١١ - السعى إلى تحقيق أعلى معدلات من الجودة

٤ - الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات والتعلم من

والإنتاجية ورضا العميل .

الأخطاء .

٥ - العمل بكفاءة وفاعلية في إطار الثقافة السائدة

١٢ - الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات

الشخصية .

بالمنظمة .

٦ - الالتزام بسياسات وممارسات المنظمة التي

١٣ - المساهمة في المسئوليات العامة كمواطنين

صالحين في المجتمع .

يعمل بها .

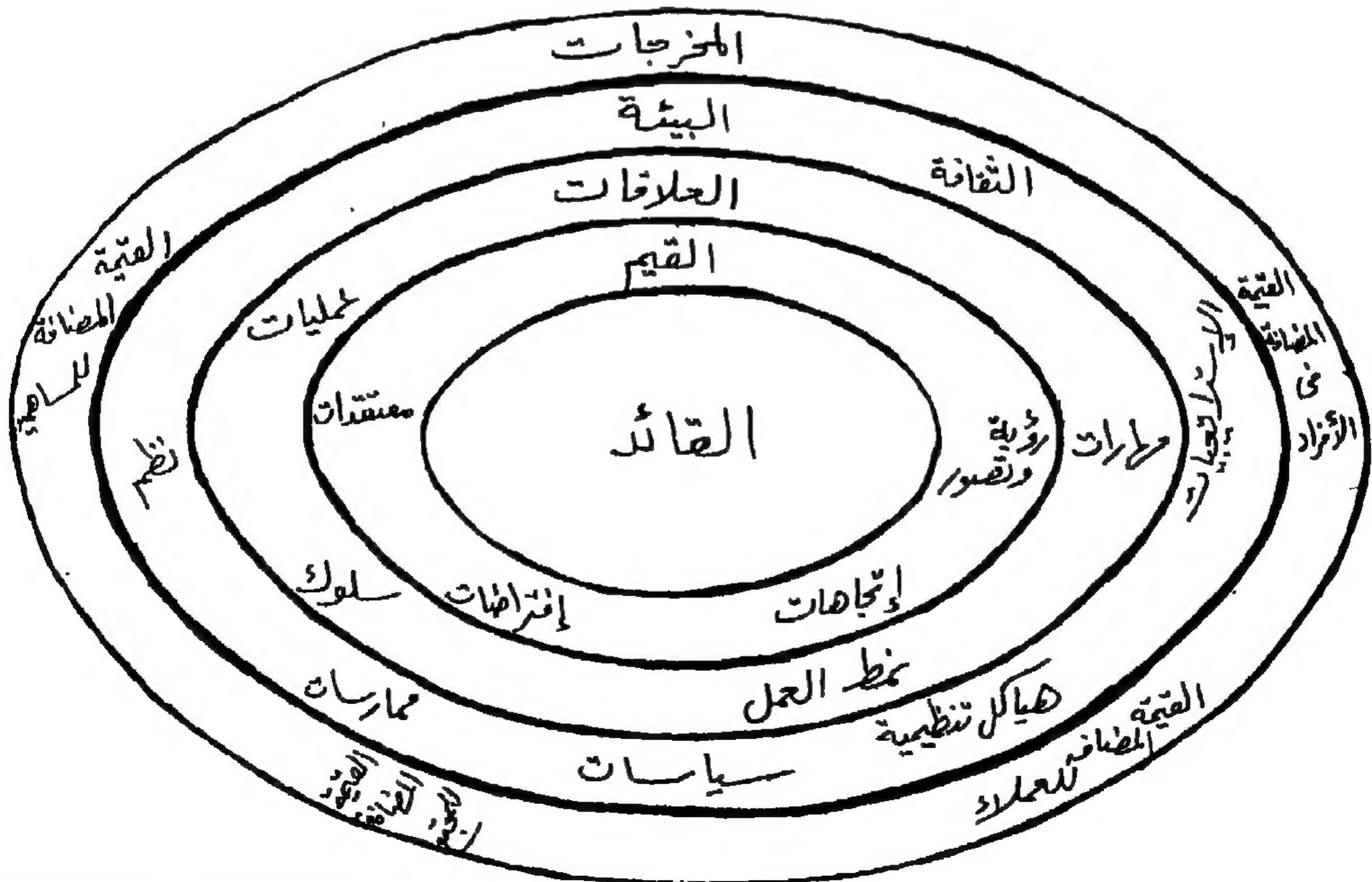
٧ - العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

ويوضح الشكل التالي - من الداخل إلى الخارج -

الدور الذي تقوم به القيادة الناجحة في نقل رؤيتها وفكرها

إلى المرؤوسين لأداء العمل على أكمل وجه .

٨ - المشاركة في الالتزام والأعباء التي تتحملها



source : ROBERT H . ROSEN ,
WITH PAUL B. BROWN ,
LEADING PEOPLE : THE EIGHT,
PROVEN
PRINCIPLES FOR SUCCESS IN
BUSINESS "
PENGUIN GROUP U.S.A , 1997 .

وبذلك يوجز هذا الكتاب المبادئ الأساسية للقيادة
الإدارية والتي يجب على القيادات الإدارية تطبيقها في
العمل بالمنظمات ، وهذه المبادئ لا يمكن تطبيقها ما لم
تتسم القيادة الإدارية بالحكمة والتي تتمثل في فهم ودعم
العلاقات بين العاملين وممارستها بصورة فعالة .

★ ★ ★ ★ ★

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- * تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤدها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
- * نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
- * تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

أهداف الاتحاد

اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والمخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربي - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨